

OLGA CASTANYER Y ESTELA ORTEGA

ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO

CÓMO DECIR LO QUE SIENTO
Y DEFENDER LO QUE PIENSO



cnecta

La asertividad en el trabajo

Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso

OLGA CASTANYER
y ESTELA ORTEGA

 www.megustaleerebooks.com

La asertividad: modelos

Bienvenidos al viaje a través de la autoestima y la asertividad. Las personas que estáis interesadas en conoceros mejor, las que sentís que tenéis alguna dificultad concreta en vuestras relaciones laborales o personales, incluso las que os queréis acercar a la autoestima y la asertividad para adquirir meros conocimientos teóricos, estáis invitadas a participar en un apasionante viaje hacia nuestro interior. Durante el trayecto pararemos en las estaciones que nos ayuden a comprender cómo somos y por qué nos comportamos de una forma concreta, y en las que nos enseñen a respetar y aceptarnos a nosotros y a los demás, para aprender de los errores y crecer como personas. Y, finalmente, tendremos una parada larga en la estación donde se hallan las herramientas necesarias para comunicarnos mejor desde el respeto hacia nuestros intereses y los de los demás.

En todo momento propondremos ejercicios de reflexión o de aplicación a vuestra realidad, con el fin de que sirvan de herramienta para que podáis introducir algún cambio en vuestra forma de relacionaros. Porque, de hecho, somos seres sociales y para vivir necesitamos relacionarnos con los que nos rodean. Constantemente estamos interactuando con otras personas, con diferentes niveles de confianza, y la comunicación en su aspecto verbal y no verbal es un instrumento que posibilita y matiza nuestra relación con los demás.

La comunicación desempeña un papel tan importante en nuestra vida social que, dependiendo de la forma en que nos comuniquemos, del tipo de lenguaje y señales implicadas en la cadena comunicativa, nuestro autoconcepto, la imagen que tenemos de nosotros mismos, y en suma, nuestra autoestima, será más o menos alta.

Pero es el proceso inverso el que más nos va a marcar: en función del grado de autoestima que poseamos, estableceremos una comunicación que podrá ser satisfactoria para ambas partes o no serlo.

La premisa de la que partimos y que es a la vez la teoría que defendemos, es la

siguiente:

Solo podemos relacionarnos de forma satisfactoria para ambas partes si sentimos que tenemos los mismos derechos y merecemos el mismo respeto que los demás, es decir, si poseemos una buena autoestima.

La historia de Luis

*El trabajo es como una carrera de obstáculos,
a veces tienes que poner alguna zancadilla
para llegar a la meta. Pero no importa,
si no lo haces tú lo harán otros.*

LUIS

Luis, de 48 años, está casado y tiene dos hijas en edad escolar. Acaba de marcharse voluntariamente de la última empresa en la que llevaba trabajando cinco años. Se ha ido sin tener ninguna oferta laboral a la vista, y en contra de la opinión de su círculo más próximo, que consideraba esta una decisión muy arriesgada teniendo en cuenta su edad y circunstancias familiares. Es precisamente su mujer quien le «obliga» a acudir a un psicólogo, aunque él no está nada convencido de que tenga realmente algún problema. Deja claro desde el principio que: «Lo hago por ella, para que se quede tranquila y me deje en paz».

Esto es lo que puso por escrito Luis cuando le pedimos que explicase su trayectoria profesional —el nombre, por supuesto, es ficticio, y en la historia se han variado algunos detalles para hacerla menos identificable, pero todo lo demás se mantiene fiel al original:

Empecé a estudiar Derecho por presiones familiares. Mi padre es abogado del Estado, ahora ya jubilado, y se empeñó en que siguiera sus pasos con el argumento de que tendría un trabajo seguro para toda la vida. En el segundo año de carrera tuve un enfrentamiento muy duro con un profesor que se negó a revisarme un examen porque, según él, la nota era correcta y no había nada que rectificar. Al final me suspendió la asignatura y yo me enfadé tanto que cuando vi las notas tomé inmediatamente una decisión: no estaba dispuesto a participar en ese juego arbitrario e injusto frente al que nada podía hacer salvo doblegarme o marcharme. Opté, por supuesto, por lo último. Y no me arrepiento.

En aquella época la informática estaba empezando a despuntar como una alternativa laboral con futuro, así es que, a falta de una vocación clara, decidí dedicarme durante algún tiempo a formarme, sobre todo a nivel de

soporte técnico, que es lo que más me interesaba. En algún momento, no recuerdo muy bien cómo ni por qué, surgió la posibilidad de dar clase en un centro privado de informática. Nunca me había planteado ejercer la docencia, ya que me parece bastante aburrida y además las relaciones sociales no son mi fuerte, pero necesitaba algún tipo de ingreso con urgencia, por lo cual decidí aceptarlo. Durante el tiempo que estuve allí, descubrí que además de habilidades sociales hay otras cosas en las que no sobresalgo especialmente: la paciencia y la diplomacia. Aquello era una especie de guardería de chavales ricos que, mientras decidían lo que querían hacer con su vida, malgastaban el dinero de sus padres acudiendo a unas clases que no les interesaban en absoluto. Con ellos no tuve grandes problemas porque supe imponer mi autoridad desde el principio. Cuando yo entraba se hacía un silencio absoluto. No creo que llegaron a apreciarme, pero supe hacerme respetar, que era de lo que se trataba.

Mis compañeros eran marionetas que bailaban al son que les marcaba el director. Decidí ignorarlos desde el principio. No me aporta nada la gente que se vende por un puñado de dinero, y ellos lo hacían constantemente. ¡Menudos cretinos lameculos!

Con quien sí tuve problemas, y muchos, fue con el director. Acostumbrado a tener siempre controlado el gallinero, se encontró de repente con que se le había colado un gallo de pelea. Me negué a aprobar a algunos alumnos y me enfrenté a él y a los padres. Mis compañeros me decían que estaba loco, que no me complicase la vida... La verdad es que no me arrepiento. Hice lo que tenía que hacer, pero mis días allí estaban contados, y al cabo de tres años me despidieron. ¡No sé cómo aguanté tanto tiempo! El día que me marché me di el gustazo de decirles lo que pensaba de ellos, sobre todo al director, que con cara de pocos amigos se limitó a decirme que era una persona conflictiva y no me quería en su centro. Por supuesto, le contesté convenientemente con palabras que no creo oportuno reproducir aquí.

Aproveché aquel parón para seguir formándome, hice varios cursos que compaginé con clases particulares a chavales que querían iniciarse en la informática sin acudir a una escuela, y mientras tanto seguía buscando trabajo.

Después de un tiempo de sequía profesional demasiado largo, en el que no tuve ninguna actividad digna de mención, logré entrar en una consultora de servicios informáticos. Por fin formaba parte de un equipo serio y profesional. Aquí aprendí mucho, pero también tuve problemas. Al ser una empresa de servicios con clientes importantes, estos eran, por supuesto, intocables. Nuestro objetivo consistía no solo en satisfacer sus demandas sino, además, en hacerlo con un trato exquisito y sumamente cordial, incluyendo por supuesto aquellas ocasiones en las que sus peticiones eran inaceptables o ridículas. Ya se sabe: el cliente manda. Reconozco que no tengo mano izquierda para aguantar a algunos pesados, y sobre todo para tolerar que algunos incompetentes cuestionen mi trabajo solo porque ellos no saben hacer el suyo. Recuerdo que hubo un cliente con el que me negué a trabajar, y así se lo hice saber a mi jefe, quien por su parte me recriminó en varias ocasiones mi falta de tacto y las críticas recibidas de algunas personas que se quejaban de lo que ellos llamaban «mis formas». ¡Mis formas...! Reconozco que estas a veces me pierden, pero siempre con razón. No tolero la estupidez humana y a lo largo de mi trayectoria profesional me he encontrado con cantidades ingentes de ella.

El caso es que poco a poco dejé de encontrarme a gusto en el trabajo. No me sentía valorado por mi jefe ni reconocido por los clientes. Tampoco logré entablar ninguna relación especialmente estrecha con mis compañeros, algunos tan quemados como yo pero incapaces de protestar con tal de conservar el puesto. El ambiente era crispado y enrarecido, y yo empecé a llevarme los problemas a casa. Mi mujer no supo entender lo que me pasaba. Me echaba en cara mi excesivo carácter, mi poca paciencia y según ella mis ganas de estar siempre montando bronca. Empecé a tener problemas de insomnio, estaba siempre irritable y mis hijas terminaron llorando en más de una ocasión cuando intenté ayudarles a hacer sus deberes. Después de seis

largos años batallando con unos y con otros, y a punto de separarme de mi mujer, un buen día me levanté y dije: «Hasta aquí». No quería seguir trabajando en una empresa en la que jamás dejaría de ser un peón sin posibilidad alguna de promoción. Estaba harto de hacer el trabajo sucio para que otros se pusiesen las medallas. Hablé con mi jefe y le dije que me marchaba. Me dijo que lo comprendía perfectamente, porque ese puesto no era para mí. Cuando salí de su despacho tuve la extraña sensación de que se había quitado un peso de encima. Me da lo mismo. Yo sé que perdió un gran profesional. Aunque tengo que reconocer que su reacción me dolió y estuve durante un tiempo dándole vueltas en mi cabeza.

De nuevo me vi en la calle y sin alternativas. Decidí trabajar una temporada por mi cuenta, ofreciendo mis servicios como asesor informático a pequeñas empresas que conocí a través de familiares y amigos. Fue una época dura económicamente hablando, y mi mujer me apremiaba constantemente para que buscara un trabajo mejor. Por mi parte, y al trabajar por mi cuenta, me fui aislando cada vez más, algo que no me preocupó demasiado porque en el fondo siempre me he sentido así: diferente. Por más que lo intento, no consigo encajar demasiado bien entre la gente, y reconozco que con el paso de los años y la experiencia cada vez estoy menos dispuesto a aguantar tonterías.

Cuando entré en esta última empresa, pensé que iba a ser la definitiva. Es una multinacional española y yo pasé a formar parte del departamento de informática encargado de resolver, telefónica o presencialmente, los problemas de todas las delegaciones. Mi jefe era una persona de poco carácter —nunca me expliqué cómo llegó hasta allí—, más pendiente de evitar conflictos entre la gente que de resolverlos. Para mí su debilidad nunca fue un problema; al contrario, yo le aporté la capacidad de liderazgo que a él le faltaba y con el tiempo me convertí en su brazo derecho. Donde no llegaba él, llegaba yo. Eso despertó ciertas susceptibilidades entre algunas personas que se negaban a aceptar mi autoridad con el argumento de que el jefe no era yo. Y es verdad que no lo era, pero alguien tenía que encargarse de tomar decisiones y organizar el trabajo si la persona designada para ello no lo hacía. Tuve algunos enfrentamientos, pero al final la mayoría terminó claudicando sobre todo porque se dieron cuenta de que el jefe en la sombra me apoyaba, delegando cada vez más en mi persona para resolver cuestiones espinosas que él no sabía cómo afrontar. Con el tiempo logré que mucha gente reconociera mi experiencia y me siguiera incondicionalmente, al resto les ignoré. Fue mi mejor época profesionalmente hablando; lo único que me faltaba era el reconocimiento oficial de mi valía por parte de las altas instancias, y la verdad es que yo esperaba que me llegase en cualquier momento.

Por eso me puse muy contento cuando empezaron a correr rumores de que iba a haber cambios y ajustes en el departamento. Estaba convencido de que, por fin, había llegado mi hora. Me equivoqué. Mi jefe, que había solicitado tiempo atrás el traslado, se marchó a la delegación de Málaga, su tierra, y entró otra persona para sustituirlo. Me pareció por su parte una traición, primero porque nunca me comentó que hubiese pedido el traslado, y segundo porque, según me enteré después, cuando en recursos humanos le preguntaron sobre la posibilidad de que alguien del departamento ocupase su puesto no quiso proponer a nadie alegando que sería mucho mejor que entrara alguien de fuera para renovar un poco el ambiente que —según él— estaba un tanto viciado. ¡Menudo desagradecido! Así fue como me pagó todos los años que yo estuve pegándome con su gente, mientras él se dedicaba a tomar café con sus amiguitos dentro de la empresa para promocionarse.

La cuestión es que, como ya he dicho, un 5 de marzo —nunca me olvidaré de la fecha— apareció por la oficina un tipo alto, con aspecto serio, traje sumamente arrugado y maletín de dos mil euros. Mi nuevo jefe. Cuando pasó cerca de mi mesa me miró directamente a los ojos y sin mover un solo músculo de la cara, como si llevase puesta una careta tallada en piedra, me susurró un «buenos días» que sonó como si me hubiesen clavado un alfiler en el oído. Recuerdo perfectamente aquella mirada porque luego la volví a ver muchas veces. Ese día empezó mi cuenta atrás en la empresa.

Estoy convencido —mi mujer dice que soy un paranoico, pero yo insisto en que estoy convencido— de que

mi jefe anterior le había hablado de mí, y no precisamente bien. A las pruebas me remito. Desde su llegada al departamento empezó una caza de brujas en la que yo fui su primer y diría que único objetivo. Nos reunió a todo el departamento y dejó muy claro que a partir de ese momento el jefe era él, y que por lo tanto nadie podía tomar ningún tipo de decisión por pequeña que fuese sin antes pasar por su despacho. En ese momento vi cómo algunos de mis compañeros giraban sutilmente su cabeza hacia mí, y esbozaban una media sonrisa cargada de sarcasmo mientras se frotaban las manos debajo de la mesa. Con el tiempo, ellos, y no otros, se convirtieron en auténticos apéndices del nuevo jefe, y no creo que eso ocurriera por casualidad.

Reestructuró de arriba abajo el departamento, asignó nuevas funciones. Nos dijo que la nueva política de la empresa era que hubiese un contacto más personal con todas las delegaciones, y por lo tanto se hacía imprescindible que alguien del departamento técnico viajase con más frecuencia a todas ellas para hacerse eco de los problemas y resolverlos. Adivina a quién le tocó comerse el marrón. Cuando le dije que yo prefería no viajar y que había otros compañeros que por sus circunstancias personales estaban más dispuestos a ello, me contestó: «Fernández, aquí las circunstancias personales no cuentan, y las opiniones solo cuando yo lo considere necesario, y no es el caso». ¡Será...! Tuve que contenerme para no pegarle un puñetazo y romperle en mil pedazos sus maravillosas gafas de marca.

Empecé a viajar, claro. Y empezaron los problemas que con el tiempo hicieron de mi trabajo una auténtica pesadilla. En la oficina yo tenía mi estatus. Era una persona respetada y en muchos casos temida, lo cual tampoco me preocupaba demasiado. Pero fuera de ella era un simple técnico de la central con plena disposición —eso pensaban ellos— para apagar cualquier fuego. Me volvían loco con problemas técnicos que hubiese podido resolver un niño de cinco años, pero «ya que estás aquí...». Llegué a aborrecer esa frase. Recuerdo que, en cierta ocasión, a uno de los que me la soltó le contesté: «¿Y tú para que estás?». Se lio una buena. Tuvimos una bronca importante que llegó a oídos de su jefe, quien a su vez tomó la ridícula decisión de llamar por teléfono al mío e informarle de lo sucedido. ¡A saber lo que le contó el muy cretino! Cuando llegué a la oficina mi jefe me esperaba en su despacho paseándose de un extremo al otro como un león enjaulado. Lo que siguió fue la bronca más gorda que me han echado en toda mi carrera profesional, y lo peor es que ni siquiera pude abrir la boca para defenderme porque no me dejó, el muy déspota. Aquello no quedó así, por supuesto. Fui a hablar con el jefe de personal y le expuse mis quejas por el trato recibido que me pareció vejatorio e insultante. A partir de ese momento las relaciones entre mi jefe y yo se convirtieron en una batalla campal. Él hizo todo lo posible para que yo pasara la mayor parte del tiempo fuera, y yo hice todo lo posible para escamotearle información, puentearle, hablar mal de él... Sabía que tenía todas las de perder, pero me daba igual. A mí nadie me la juega.

Al final, después de tres años de auténtica pesadilla, decidí marcharme. Por lo menos no le di el gustazo de que me despidiera.

Sé que ha sido una decisión arriesgada. Por mi edad, por mis circunstancias familiares. Pero ¿cuál era la alternativa? ¿Seguir tragando? ¿Aceptar que me humillen todos los días una panda de ignorantes que están ahí solo porque tienen la habilidad de lamerle el culo a la persona apropiada? ¡Jamás! Hay que tener principios. Es lo único que me queda.

La historia de Tana

¿Por qué es tan difícil sentirte segura de lo que haces? A lo mejor deberían enseñarlo en la facultad.

*Sin seguridad en ti misma, tu trabajo no vale nada,
y tú tampoco.*

TANA

Tana es una chica de 29 años que ha estudiado arquitectura técnica. Acude a la consulta en medio de una gran crisis personal y profesional. Hace ya unos meses que tiene problemas de ansiedad, duerme mal, ha adelgazado varios kilos, se encuentra siempre cansada y ha reducido drásticamente sus relaciones sociales porque los fines de semana los dedica a estudiar cuestiones relacionadas con el trabajo, ya que le preocupa mucho no estar a la altura. Dice que siempre se ha estresado cuando comenzaba un nuevo trabajo, pero que en esta ocasión se siente desbordada. Cuando se dispone a explicar su experiencia profesional, comienza a llorar. Es evidente que le cuesta mucho hablar de ese tema, así es que acordamos que lo haga por escrito:

Me parece buena idea escribir sobre mi corta experiencia profesional, creo que necesito desahogarme y poner por escrito todo lo que me preocupa. Quizá cuando lo lea pueda aclararme un poco...

En mi casa nunca ha habido demasiado dinero. Mi padre trabajaba en una imprenta encargándose del mantenimiento de las máquinas, y mi madre ha sido siempre ama de casa. Por eso cuando decidí estudiar una carrera asumí que no podía suspender ningún curso. Tenía que acabarla cuanto antes y empezar a trabajar para dejar de ser una carga. Ellos nunca me dijeron nada al respecto, al contrario, se sentían muy orgullosos de que al menos uno de sus tres hijos tuviese estudios superiores, pero yo me sentía responsable, siempre lo he sido. Estudié mucho, me dejé la piel y saqué unas notas estupendas. Los profesores decían que era brillante pero yo nunca he terminado de creérmelo.

Cuando estaba en segundo, decidí trabajar durante el verano para sacarme algo de dinero. Mi padre me buscó un puesto en su imprenta como manipuladora. Era un trabajo físico, pesado y de muchas horas. Pero a cambio no tenía que tomar decisiones ni asumir responsabilidades más allá de hacer rápido y bien mi propio trabajo. Terminaba la jornada reventada pero feliz, porque había hecho algo útil. La relación con mis compañeros era muy buena, no había competencia posible puesto que yo estaba en el nivel más bajo y todos me trataban con mucho cariño por ser la «hija de». A mí tampoco me preocupaba ser el último mono, puesto que sabía que era algo temporal para pagarme los estudios.

Cuando llegó septiembre el jefe y dueño de la empresa me propuso pasar a la oficina para ayudar a la secretaria que, según él, estaba desbordada de trabajo. Me dijo que solo sería media jornada, es decir, cuatro horas por la mañana. La verdad es que la propuesta me pilló por sorpresa, no contaba con seguir allí después del verano y, además, empezaba mis clases en breve. No estaba segura de poder compatibilizar clases, trabajo y estudio. Me entraron un millón de dudas. Tenía que atender el teléfono, ordenar carpetas y pasar las horas de los trabajadores. Esto último no me preocupaba, pero el teléfono... Al final decidí aceptarlo. Por un lado, suponía un reto para vencer mi timidez; por otro, era dinero para pagar mis estudios.

En la oficina éramos tres personas. La «jefa» que era algo mayor que nosotras y llevaba más tiempo, otra chica y yo. Como es lógico a mí me tocaron las tareas más tediosas, para descargarles a ellas, y el teléfono en

exclusiva. Cada vez que sonaba se me hacía un nudo en el estómago, sobre todo si eran personas desconocidas que llamaban para pedir presupuesto. Me sentía excesivamente responsable. ¿Y si lo hacía mal y por mi culpa perdíamos un cliente? A eso hay que sumarle el hecho de que me daba mucha vergüenza que me oyeran hablar por teléfono. Muchas veces, para hablar me iba a otra sala o al pasillo. ¿Por qué? No lo sé muy bien. Me sigue pasando todavía. Supongo que me preocupa que los demás al oírme piensen que lo hago mal, que soy demasiado blanda o condescendiente, que me dejo llevar... Por eso cuando mi jefa me dijo que era una persona muy educada hablando por teléfono, no me sentí demasiado bien, seguro que ella lo dijo como un elogio, pero yo pensé: «¿Muy educada o muy blanda?». No sé, le doy demasiadas vueltas a todo, y esa es otra de las cosas que no me gustan de mi forma de ser. Al final ya no sé ni lo que es blanco ni lo que es negro.

Otro de los problemas que surgió fue la relación entre mis compañeras. Ellas se llevaban muy bien, ambas tenían pareja, se conocían hace tiempo y eran amigas. Fuera de la oficina hacían planes juntas con sus novios. Eran como una piña. A veces se salían fuera a fumar un cigarro y yo las veía como cuchicheaban, hablaban de sus cosas, se reían... Más de una vez pensé que estaban hablando de mí. Supongo que no lo hacían con maldad, pero yo empecé a sentirme marginada. Además, mi jefa era una persona muy segura de sí misma y eso me provocaba mucha inseguridad. A veces, cuando tenía que contarle algún tema de trabajo me ponía tan nerviosa que me temblaba la voz y tartamudeaba un poco. Eso me horrorizaba. Ella hacía como que no se daba cuenta, pero estoy segura de que le daba pena. Muchas veces, cuando terminaba, me iba al baño a llorar.

Dejé de sentirme cómoda en la oficina y añoraba continuamente mi trabajo anterior. Se aproximaba el verano y le dije a mi padre que quería marcharme. Pero yo quería seguir trabajando, así es que cogí el periódico y empecé a mirar las ofertas de empleo. Me salió una sustitución durante dos meses y medio en un club deportivo de gente rica. Yo estaba sola en una pequeña caseta controlando el acceso, atendiendo las peticiones de los abonados —reserva de pistas, etc.— y cogiendo el teléfono. En principio, el trabajo me pareció fácil y pensé que, además, al no estar muy ocupada, tendría tiempo para leer, navegar un rato, etc. Nada más lejos de la realidad. El flujo de gente era constante y el teléfono sonaba a menudo para reservar pista, localizar a alguien... Pero eso no fue lo peor. Lo que realmente me hacía sentir mal era que muchas personas se ponían bordes cuando no les podías dar lo que te solicitaban, algunos llegaron a gritarme y otros me decían que con la compañera que estaba allí habitualmente nunca habían tenido problemas.

Yo estaba sola en la caseta, sin poder hablar con nadie y sin saber si lo estaba haciendo bien o mal. Me sentía impotente. Pensé en hablar con el jefe pero no lo hice porque me dio vergüenza. ¡Cómo le iba a contar que cuando me gritaban me entraban ganas de ponerme a llorar! Empecé a dormir mal. Tenía pesadillas. Los lunes por la tarde, que era el día que libraba, se convirtieron en un auténtico calvario. Empezaba a pensar que al día siguiente tenía que enfrentarme otra vez a todos esos energúmenos y me daba pánico. Cuando llevaba un mes y medio, decidí dejarlo. Hablé con mis padres y ellos me apoyaron porque sabían que lo estaba pasando fatal.

A mi jefe le conté una mentira. Le dije que me había salido otro trabajo mejor. Él reaccionó muy bien, me dijo que se alegraba por mí, pero que lo sentía mucho pues los abonados más asiduos y él mismo estaban muy contentos pues era una chica «muy fina», sobre todo comparada con la mujer que estaba de baja.

El resto del verano lo pasé metida en casa dándole vueltas a la cabeza a lo que había ocurrido. En mi familia, como ya he dicho, el dinero no sobra y además me sentía una auténtica fracasada. Una vez más había huido de los problemas en vez de enfrentarme a ellos. Mi sensación de valía estaba por los suelos, y mi parte crítica me decía continuamente que era una cobarde. ¿Por qué me empeño en sentirme inferior si mis jefes me dicen lo contrario? Soy yo la que se pone las barreras, soy yo la que no confía en sí misma. ¿Por qué?

Estaba ya en el último curso y ese año decidí no trabajar para volcarme en mis estudios. Quería terminar la carrera con muy buenas notas porque sé que un buen expediente te abre muchas puertas. En la facultad nunca tuve problemas, ¡menos mal! Los profesores me consideraban una buena alumna y alguno hasta me tenía un

poco de enchufe. Entre mis compañeros había buen rollo. Muchos me pedían los apuntes porque decían que eran los mejores, y otros, que les explicara algún tema un poco espinoso. Nunca me negué a pesar de que creo que alguno se aprovechaba un poco. En cierta ocasión me perdieron unos apuntes y tuve que volver a hacerlos. Supongo que esas cosas pasan.

Terminé la carrera con muy buenas notas y ese verano decidí aprovecharlo para ganar un poco de dinero. Pero esta vez quería hacer algo relacionado con lo mío, así es que empecé a mandar currículums a todas las academias de refuerzo a nivel universitario que había en mi ciudad. Me contestaron en una, hice la entrevista y me aceptaron. Me propusieron dar clases a alumnos de tercer curso sobre mecánica del suelo. ¡Esa es una de las optativas de tercero que yo no había elegido porque me parecía muy complicada! Me hacía muchísima ilusión que me hubieran aceptado, me apetecía mucho dar clases, pero me cagué de miedo pensando que al no tener ni idea no me iba a dar tiempo para preparármelo yo primero y luego explicarlo. Finalmente, le dije al director de la academia que me habían surgido problemas familiares graves y que no podía trabajar. ¡MENTIRA OTRA VEZ! Mi nivel de frustración se eleva por las nubes. Me paso tres días llorando sin salir de la habitación. ¿Qué hubiera hecho otra persona en mi lugar?

Sigo empeñada en dar clases. Quiero quitarme esa espina y demostrarme a mí misma que puedo hacer algo más que empaquetar cajas y atender el teléfono. Hablo con varios profesores de mi antigua facultad con los cuales tuve muy buena relación, y en seguida me proponen dar clases de materiales de construcción a los de segundo. La asignatura me gusta, y además saqué buenas notas, pero no puedo evitar sentirme insegura. Nunca he hablado en público. Esta vez no quiero salir corriendo porque han depositado su confianza en mí personas a las que aprecio, así es que para asegurarme voy al médico de la Seguridad Social y le cuento lo que me pasa. Me receta un ansiolítico y empiezo a tomarlo.

Me asignan seis horas semanales. Comienzo con mucha ilusión pero los nervios me juegan muy malas pasadas porque cuando empiezo a hablar tartamudeo, la voz me sale entrecortada, tengo que hacer pausas... Me ocurre sobre todo al comienzo, ¡pero, joder, yo quiero hablar fluido como cualquier persona normal! Me da mucha rabia porque cuando me lo preparo yo sola en casa hablando frente al espejo me sale fenomenal, pero llego allí y todo se da la vuelta, veo decenas de caras mirándome, pendientes de cualquier gesto mío y me descompongo. Intento buscar un pensamiento positivo que me ayude a tranquilizarme y llego a la conclusión de que lo importante es que la información les llegue, y eso sé que ocurre. Sé que me entienden a pesar de mis balbuceos y mis soniditos tipo ehhhh, ummm... Consigo no liarla con los jefes y acabar más o menos bien el curso. Eso me motiva para pensar que quizá pueda dedicarme a la docencia. Pero mis padres estaban muy pesados con lo de encontrar un trabajo más serio y mejor pagado, así es que decidí solicitar una beca para realizar el doctorado. Conseguir una beca en el extranjero es muy complicado. Mucho papeleo, muchas cartas de recomendación, muchos correos. Pero yo la conseguí. En mayo lo presenté, y en julio empezaba a trabajar. Eso sí, en España. ¡Mis padres tienen que sentirse orgullosos de mí!

Y ahora sí que puedo hablar en presente porque es el trabajo que estoy desarrollando actualmente. Se trata de una empresa que se dedica a desarrollar proyectos de arquitectura e ingeniería. En mi departamento, concretamente, se encargan de la supervisión de varias obras públicas, sobre todo en cuestiones de seguridad. Digamos que el Ayuntamiento o un constructor privado nos contrata a nosotros para que nos encarguemos de ese tema. La tarea en cuestión no me apasiona pero estoy decidida a esforzarme para aprender todo lo que pueda.

Primer problema: mi jefe es un tipo simpático y con muchas ganas (en teoría) de enseñarme, pero está siempre muy liado. Viajes, reuniones... Verle por la oficina es un milagro. Cuando me encarga cualquier cosa, empieza a darme la información en plan rápido, como una locomotora. No sé si porque tiene prisa o porque cree que sé más de lo que en realidad sé. La cuestión es que a mí me da vergüenza preguntarle porque

tampoco tengo muy claro lo que debería saber y lo que no. ¿Y si le pregunto alguna tontería? El resultado es que, cuando él habla, yo pongo cara de «te estoy entendiendo perfectamente, cuéntame lo que quieras», y cuando llego a mi mesa y empiezo a leerme el estudio pienso: «La has liado, a ver cómo le metes mano a esto ahora». Empiezo a ponerme súper nerviosa, me sudan las manos, me bloqueo y llega un momento en que no me entero de nada de lo que leo. Algunas veces me voy al baño a llorar de desesperación (¡qué raro!).

Segundo problema: mis compañeros de trabajo. Son muy competitivos. Algunos están en plantilla, otros en período de prueba y yo soy «la becaria». Mi sensación constante es que nadie quiere compartir conocimientos ni información con nadie. Hay un chaval joven, aunque mayor que yo, que parece un poco más simpático. A veces me acerco a su mesa para preguntarle dudas pero el otro día me dijo: «Oye, ¿por qué no le dices al jefe que te explique mejor lo que quiere? Me da la impresión de que no te enteras de nada». Aquello me hundió. Me sentí ridícula, tonta, inútil. Creo que me puse como un tomate. Seguro que estoy siendo pesadísima con él y ni siquiera me he dado cuenta.

Me he planteado empezar a preguntar al jefe cuando no entienda algo, pero me da miedo dar una mala imagen, preguntar demasiado, ponerme nerviosa y tartamudear...

Me gustaría quedarme en esta empresa, pero como siga así no lo voy a conseguir.

Tercer problema: las obras. Hasta ahora había acompañado a otra persona que era la responsable, y yo iba para aprender. Pero el otro día me dijeron que pronto empezaré a ir yo sola. El trabajo consiste en supervisar que se cumplan las condiciones estipuladas por la ley en materia de seguridad. La teoría me la sé, pero la realidad dista mucho de lo que se aprende en los libros. Me parece un trabajo durísimo en el que, además, las mujeres somos minoría. El otro día mi compañero tuvo una discusión muy desagradable con un jefe de obra porque tenían una zanja mal señalizada desde hace tiempo, y a pesar de las advertencias no la habían vallado. Le amenazó con abrirle un expediente y pararle la obra. ¿Cómo voy a poder hacer yo eso si ni siquiera me atrevo a preguntarle a mi jefe? Desde que me he enterado de la noticia estoy horrorizada. Hasta me he planteado hablar con el de personal y pedirle que me cambie de departamento. Pero me parece una cobardía. Sería un nuevo fracaso más a añadir a mi ya larga lista. Y, además, ¿qué van a pensar mis compañeros? Seguramente, que soy una niña consentida que a la primera de cambio se caga de miedo. ¡Qué horror! No puedo hacerlo.

Me siento muy mal. Llevo varios días sin dormir. A veces vomito la comida y no puedo concentrarme en mi doctorado porque no puedo parar de pensar y pensar y pensar...

Los ejemplos de Luis y Tana son reales como la vida misma, aunque no lo parezcan. O quizá sí. El mundo de la empresa está lleno de «Luises» y de «Tanas» que luchan día a día por sobrevivir como pueden, a pesar de sí mismos y de todo lo que les rodea. Seguro que tenéis alguno cerca. Los hemos elegido para ilustrar este capítulo porque representan dos modelos muy diferentes de enfrentarse al mundo laboral, pero son muy comunes. Las consultas de los psicólogos pueden dar fe de ello, y los departamentos de recursos humanos, también.

En psicología, cuando hablamos de asertividad tomamos como punto de partida tres modelos o perfiles: el agresivo, el sumiso o pasivo, y el asertivo. Los dos primeros son modelos no asertivos de comportamiento que tienen un común denominador: la baja

autoestima y la falta de seguridad en sí mismos. El tercero, por el contrario, se caracteriza por poseer una buena autoestima que permite a la persona establecer relaciones sociales sanas y habilidosas. A continuación vamos a desarrollar las características generales de cada uno de ellos.

Es importante aclarar que se trata de modelos «puros», es decir, constructos teóricos que se utilizan para evaluar problemas de asertividad en el ámbito clínico. La realidad no es, ni mucho menos, tan rigurosamente clara ni estructurada. Las personas somos complejas y tendemos a salirnos de cualquier guión, por eso lo más frecuente es que estrictamente no nos adaptemos punto por punto a ninguno de los tres modelos anteriores, aunque sí podemos tender claramente hacia alguno de ellos. Por ejemplo, algunos agresivos pueden manifestarse especialmente sumisos ante determinadas personas o en situaciones que escapan de su control. El sumiso puede tener comportamientos agresivos cuando se sienta muy desbordado como una reacción *in extremis* para desahogar su rabia y frustración. El asertivo, que por supuesto no es perfecto, puede enfrentarse a determinadas situaciones con una actitud sumisa, o por el contrario, perder el control y reaccionar agresivamente. En definitiva, cuando utilicemos estos modelos como referencia para evaluar nuestra asertividad o falta de ella, debemos tener en cuenta con cuál de ellos compartimos más características comunes sin esperar ajustarnos al cien por cien a ninguno.

Perfil de la persona agresiva

*Era una de esas personas que ven la vida como
una barca y a todo el que no pensase como él
le gustaría tirarlo por la borda.*

PÍO BAROJA

La persona agresiva centra sus relaciones personales en la defensa a ultranza de sus propios derechos e intereses, sin tener en cuenta los de los demás. A veces los ignora voluntariamente, otras simplemente no tiene los recursos y habilidades necesarias para afrontar ciertas situaciones.

CÓMO SE COMPORTA LA PERSONA AGRESIVA

- Volumen de voz elevado. A veces habla rápida y precipitadamente. Interrumpe frecuentemente. Tono autoritario. Utiliza insultos y amenazas. Sensación por parte del interlocutor de que no escuchan.

- Contacto ocular retador. Cara tensa. Postura corporal que invade el espacio del otro: «parece que se te echa encima».

- Tendencia al contraataque.

- Dice las cosas tal y como las piensa sin tener en cuenta cómo pueden sentirse los demás.

- Estado de alerta permanente. Susceptibilidad. Siempre a la defensiva y en guardia ante comentarios de los otros.

- Conducta bravucona, chulesca, pendenciera.

- Alardea de sus logros y busca reconocimiento inmediato.

- Escaso sentido del humor cuando las bromas van dirigidas hacia ella, aunque puede reírse y ridiculizar frecuentemente a los demás.

- Impositiva, exigente y autoritaria. No admite excusas ni excepciones a la regla.

- Carencia de empatía.

- Dureza emocional: solo expresa emociones negativas y siempre dirigidas a los otros: ira, enfado, cólera, desprecio, rechazo...

- Tiene serias dificultades para practicar la autocrítica, aunque es muy dada a criticar a los demás.

- Tendencia al liderazgo.

- Fomenta el vasallismo.

CÓMO PIENSA LA PERSONA AGRESIVA

- «Solo importo yo. Lo que tú pienses o sientas no me interesa.»

- «Cometer errores es imperdonable. Nadie debería hacerlo.»

- «Tengo que estar siempre a la defensiva. No puedes confiar en nadie.»

- «Hay gente mala y vil que debe ser castigada.»
- «Es horrible que las cosas no salgan como yo quiero.»
- «Expresar sentimientos es signo de debilidad y la gente se aprovechará de ello.»
- Moralidad rígida e inflexible : «Las equivocaciones se pagan».
- «La gente tiene lo que se merece y debe cargar con su culpa.»
- No admite posiciones intermedias: «O estás conmigo o estás contra mí».
- «La culpa siempre es de los demás.»
- Tiene tendencia a dicotomizar el mundo en buenos y malos.
- «La gente que no piensa como yo, se equivoca.»
- «Las normas están para cumplirlas siempre, sin excepciones.»
- Tiene tendencia a la etiquetación y al prejuicio.

CÓMO SE SIENTE LA PERSONA AGRESIVA

- Siente ansiedad permanente en sus relaciones sociales provocada por la desconfianza que le generan los demás.
- Tiene mucha tendencia al malhumor y a la irritabilidad porque las cosas casi nunca salen como quiere.
- Baja tolerancia a la frustración.
- Sensación constante de soledad: nadie la comprende.
- Sensación frecuente de falta de control: grita, amenaza, pierde las formas. A veces se arrepiente pero otras lo justifica.
- Enfado constante que se extiende a más personas y situaciones.
- Honestidad emocional: expresa lo que siente y no engaña a nadie.
- Sentimientos claramente pesimistas y negativos respecto a la vida y el mundo en general: «Todo va mal, nada tiene solución».
- Baja autoestima: se siente inferior frente a determinadas personas o en determinadas situaciones, aunque lo disfraza hábilmente con su actitud agresiva y dominante.

Perfil de la persona sumisa

*—Siento haberle pisado.
—No se preocupe, la culpa es mía; yo puse el pie debajo.*

M. L.

La persona sumisa no defiende sus derechos e intereses personales. Respeta a los demás pero no se respeta a sí misma.

CÓMO SE COMPORTA LA PERSONA SUMISA

- Tiene un volumen de voz bajo, el habla poco fluida y se queda «en blanco».
- Tartamudea, frecuentemente tiene vacilaciones y silencios, y repite muletillas.
- No mantiene la mirada: mirada baja o a un punto indeterminado.
- Tiene la cara tensa. A veces, muestra inexpresividad facial, una «cara de póquer», para que los demás no descubran su inseguridad.
- Mantiene los dientes apretados y los labios temblorosos, y las manos hacen movimientos nerviosos.
- Su postura corporal es rígida, para evitar el acercamiento con el otro.
- Su conducta es excesivamente amable para no molestar o hacer daño al otro.
- Luce una sonrisa permanente y estereotipada.
- Está siempre muy pendiente de la reacción que tiene la otra persona.
- Siempre observa el entorno para actuar en función de lo que cree que este le demanda.
- Evita constantemente situaciones o personas que considera conflictivas o peligrosas.
- Conducta sobreadaptada a las expectativas del otro.

CÓMO PIENSA LA PERSONA SUMISA

- «Lo que yo sienta, piense o desee, no importa, solo importa lo que tú sientas, pienses o desees.»
- «Es muy importante que los demás me aprecien y me quieran, y tengo que hacer todo lo posible por conseguirlo.»

- «Tengo que sacrificar mis intereses y necesidades personales en pro de los intereses y necesidades de los demás.»
- «Hay que aceptar siempre al otro sin condiciones.»
- «Los demás son siempre mejores, más inteligentes...»
- «Tengo que ser perfecto en todo lo que haga.»
- «No puedo cometer errores porque entonces los demás me rechazarán.»
- «Tengo que hacer todo lo posible para que los demás tengan una buena opinión de mí.»
- «Tengo que evitar a toda costa cualquier tipo de enfrentamiento, discusión o conflicto.»
- «Hay que evitar tener que pedir favores a los demás porque pueden molestarse, pero yo siempre tengo que estar dispuesto a hacerlos para otros.»
- «Si alguien me critica siempre tiene razón.»
- «Yo no debo criticar a nadie porque entonces se enfadarán y me rechazarán.»
- «Los demás siempre tienen razón.»
- «Debo mostrarme siempre contento y de buen humor aunque no lo sienta.»
- «Es mejor hablar poco y escuchar mucho. Cuanto más hable, más posibilidades tengo de meter la pata.»
- «No debo expresar nunca sentimientos de malestar hacia el otro porque entonces se enfadará y se alejará de mí.»

CÓMO SE SIENTE LA PERSONA SUMISA

- Con frecuencia se siente impotente. Quiere cambiar pero no sabe cómo.
- Se halla en estado continuo de hipervigilancia para no meter la pata o hacer algo inconveniente.
- Posee una baja autoestima: se siente siempre inferior en cualquier aspecto de su vida.
- Tiene tendencia a sentirse estresado debido al alto nivel de autoexigencia y perfeccionismo al que él mismo se somete.
- Deshonestidad emocional: no muestra nunca sus verdaderos sentimientos, deseos y opiniones.
- Tiene miedo al fracaso, al rechazo, a cometer errores, a dar mala imagen, a que se le

note su inseguridad, a que le critiquen, a que le dejen de querer...

- Siente ansiedad permanente cuando se encuentra en un contexto social.
- Tiene la sensación de ser manipulado, utilizado, poco respetado.
- Se siente blando, débil, tonto, vulnerable, demasiado permisivo y tolerante, y en general poco atractivo socialmente.
- Muestra tristeza, abatimiento, a veces pueden aparecer pensamientos depresivos.
- Tiene la sensación de que no controla su medio sino al revés, que es el medio o los demás los que lo controlan a él.

REACCIONES TÍPICAS DE LAS PERSONAS NO ASERTIVAS

Hasta aquí hemos visto cómo se comportan, sienten y piensan las personas con problemas de asertividad, pero ¿cómo reaccionaría un agresivo o un sumiso en una situación concreta en la que se siente amenazado?

Imaginemos la siguiente situación: Luisa lleva poco tiempo en la empresa y no tiene todavía demasiada confianza con sus compañeros. Un día, al entrar a trabajar por la mañana se encuentra a uno de ellos sentado en su mesa y utilizando su ordenador. Cuando se acerca, este le dice que solo va a ser un momento. Ella se va a tomar un café para hacer tiempo y cuando vuelve un rato después su compañero sigue en su mesa. Este, cuando ve que Luisa se acerca, le dice: «Seguro que puedes ir haciendo otras cosas, es que a mí me queda todavía un poquito».

Luisa no es asertiva y detesta este tipo de situaciones porque le hacen sentirse mal, pero no tiene más remedio que afrontarla porque se trata de su mesa y su ordenador, no puede salir corriendo ni esperar a que otro la resuelva. Su reacción puede ser de varias clases:

1. Bloqueo. Conducta: ninguna. Luisa se quedaría paralizada sin saber qué hacer.

Pensamientos: hay dos posibilidades: que Luisa se quede tan bloqueada que no sea capaz de pensar nada (mente en blanco), o que por su cabeza empiecen a aparecer pensamientos del tipo «No sé qué hacer», «Tengo que decirle algo, ¿qué le digo?», «¡Haz algo, vamos, no te quedes parada como una estúpida!», «Dios mío, ¡qué horror!».

Este tipo de reacción puede ponerse en marcha cuando la persona se encuentra de repente con una situación imprevisible ante la cual no sabe muy bien cómo reaccionar o en situaciones que conoce de antemano pero que le generan un grado de inseguridad muy alto, por ejemplo, hablar en público.

2. Sobreadaptación. *Conducta:* la persona se comporta o responde tal y como cree que desea el otro sin tener en cuenta lo que ella quiere o desea. En este caso Luisa, sonriendo y mostrando una actitud comprensiva y tolerante, le diría: «No te preocupes, me estoy acordando que tengo que ir a hablar con...».

Pensamientos: «No pasa nada, está utilizando mi ordenador porque lo necesita, yo puedo hacer otra cosa. Si le digo que se levante se va a enfadar. Los compañeros se hacen favores».

En realidad Luisa no tiene nada que hacer y necesita el ordenador para empezar a trabajar. Pero sabe que su compañero espera de ella que se lo deje todo el tiempo que a él le haga falta, y ella se adapta a sus expectativas por encima de sus propios intereses o deseos. Para justificarse a sí misma, y no sentirse utilizada, elabora mentalmente toda una lista de argumentos que la tranquilizan parcialmente y la ayudan a afrontar la situación. Pero en el fondo Luisa no se siente bien consigo misma, y por eso seguirá todo el día dándole vueltas y vueltas al incidente.

Esta reacción es muy típica de las personas sumisas. Al estar tan preocupadas por agradar, caer bien y evitar conflictos se «sobreadaptan» a lo que consideran que son las expectativas que los demás tienen depositadas en ellas, sin plantearse cuáles son sus propias necesidades o intereses. Estos pasan inmediatamente a un segundo plano.

3. Ansiedad. *Conducta:* aparecen movimientos estereotipados o tics nerviosos como frotarse las manos, mover la pierna, tirarse del pelo... sudoración excesiva, taquicardia, boca seca. En el plano verbal la persona puede tartamudear, balbucear, hablar entrecortadamente...

Luisa se acerca lentamente a su mesa mientras nota que empiezan a sudarle las manos y su boca se seca repentinamente. Tiene un nudo en el estómago.

Pensamientos: «¿Qué le digo? Necesito mi ordenador. Si le pido que se vaya, se va a enfadar. Pero tengo que decirle algo...».

Luisa mantiene una difícil lucha consigo misma. Quiere recuperar su ordenador pero no quiere contrariar a su compañero. Sabe que debería pedirselo, pero teme que el otro se enfade y reaccione de una forma a la que ella no pueda responder.

Dependiendo del grado de ansiedad que experimente Luisa, pondrá en marcha diferentes comportamientos: si la ansiedad es muy elevada se bloqueará, su mente se quedará en blanco y no hará nada. Su compañero probablemente interpretará su pasividad como un consentimiento tácito para seguir utilizando el ordenador y seguirá tranquilamente trabajando.

Si la ansiedad es alta, pero no límite, Luisa se acercará tímidamente a la mesa y logrará decirle entre balbuceos y con sonrisa estereotipada que necesita el ordenador. Es muy probable que la otra persona, al notar su falta de convicción en la demanda, ignore la petición y, con alguna excusa del tipo «Ya termino, un momentito», siga trabajando.

Si la ansiedad es moderada o baja, y Luisa tiene las habilidades sociales necesarias, podrá acercarse a la mesa y solicitar de una forma correcta pero firme a su compañero que se levante y deje libre el ordenador. Probablemente consiga su objetivo.

4. Agresividad. Conducta: elevación del tono de voz, insultos, amenazas, portazos, golpes encima de la mesa...

Pensamientos: «¡Pero qué se ha creído este imbécil! Si su ordenador está estropeado que se aguante. No es mi problema. Como no se levante inmediatamente le apago el ordenador y se acabó. ¡Así se lo piensa dos veces la próxima vez!».

Generalmente esta conducta está precedida de un alto nivel de ansiedad.

Luisa, al ver a su compañero sentado en su mesa y utilizando su ordenador se enfurece tanto que su ansiedad se dispara y reacciona de forma agresiva. Sin pensárselo dos veces se acerca en dos zancadas y con un gesto tenso y crispado le dice en un tono elevado y seco que se levante inmediatamente de su sitio. Su compañero se sorprende ante esa actitud claramente agresiva y desproporcionada. Formula alguna excusa, se levanta y se va. La ansiedad de Luisa empieza a disminuir aunque no así su enfado, que le durará un buen rato.

Las personas que se ajustan a los modelos no asertivos tienen en común su falta de seguridad y confianza en sí mismas. Al final, tanto el modelo agresivo como el sumiso, cada uno de forma diferente, corresponden a personas inadaptadas socialmente que suelen tener serios problemas —dependiendo del grado de sumisión o agresividad— en su vida cotidiana y, por supuesto, en su trabajo. Si la persona en cuestión tiene problemas graves de asertividad, estos no se limitarán a una sola parcela de su vida, sino que se extenderán a todas ellas, aunque pueden ser especialmente intensos en alguna de

ellas y más moderado en otras.

El agresivo, por ejemplo, suele ser mucho más moderado en sus reacciones cuando está en un entorno poco competitivo en el cual no se siente amenazado. La familia es uno de ellos, lo cual no quiere decir, por supuesto, que incluso en este contexto no sea capaz de desplegar todas sus estrategias agresivas para conseguir lo que quiere. El trabajo, por el contrario, es un caldo de cultivo muy apropiado para que se dispare con frecuencia su agresividad: el estrés, la competitividad, el poder y la ambición son ingredientes que le estimulan y provocan claramente.

El sumiso se sentirá mucho más tranquilo y relajado en un ambiente protector donde él se sienta seguro. Quizá con algún amigo de toda la vida, quizá con algún miembro de su familia o con su pareja, quizá con algún compañero de trabajo con el que tenga una relación más cercana. Con esas personas se desprenderá de toda su parafernalia defensiva y se mostrará tal y como es. Expondrá claramente sus opiniones, utilizará el sentido del humor y será capaz de oponerse cuando lo considere necesario. Por el contrario, en determinados contextos sociales, por ejemplo con personas desconocidas, con personas que tengan autoridad, en grupos de gente muy numerosos, con personas del otro sexo que les resulten atractivas y, por supuesto, en el trabajo, el sumiso se volverá extremadamente vulnerable e inseguro, siendo incapaz en muchos casos de utilizar sus habilidades sociales para relacionarse de una forma sana y equilibrada.

A continuación vamos a desarrollar el modelo asertivo. El perfil de la persona asertiva no tiene ningún punto en común con el de las personas agresivas o el de las sumisas. El asertivo es una persona bien adaptada que conoce sus derechos y los defiende de una forma habilidosa —eso lo diferencia del sumiso—, respetando, por supuesto, los derechos e intereses del otro —eso lo diferencia claramente del agresivo—. Cabe recordar que un perfil es un constructo ideal, cien por cien perfecto, y que por lo tanto nunca lo encontraremos tal cual en la realidad. Debe servirnos, eso sí, como referencia para tratar de aproximarnos todo lo posible al comportamiento, a cómo piensa y cómo siente la persona que intentamos definir, teniendo siempre en cuenta que en la vida cotidiana no existen los perfiles puros, sino que todos sin excepción somos una mezcla de varios de ellos.

Perfil de la persona asertiva

*El respeto es como un bumerán, si lo lanzas con
habilidad siempre vuelve.*

M. R.

La persona asertiva conoce sus derechos y los defiende respetando a los demás. No se plantea sus relaciones sociales en términos de ganar o perder sino de llegar a un acuerdo.

CÓMO SE COMPORTA LA PERSONA ASERTIVA

- Tiene un habla fluida, segura, sin bloqueos ni muletillas.
- Mira directamente a los ojos (no es desafiante).
- Muestra una relajación corporal. Su postura cómoda transmite seguridad y confianza.
- Su gesticulación es espontánea y acorde con el mensaje que está transmitiendo.
- Su expresión facial es coherente con su interlocución y con su estado de ánimo (no finge, no trata de enmascarar sentimientos).
- Escucha con interés y no interrumpe el discurso del otro.
- Su volumen de voz está acorde con el contexto.
- Su voz posee un tono claro, sin balbuceos.
- Expresa sentimientos tanto positivos como negativos.
- Defiende sus intereses sin agredir ni imponer.
- Tiene capacidad para hablar de los propios gustos y necesidades.
- Posee capacidad para opinar abiertamente.
- Posee capacidad para pedir aclaraciones.
- Sabe decir «No» y poner límites.
- Acepta sus propios errores y los de los demás.
- Sabe realizar y recibir críticas.
- Intenta negociar y llegar a acuerdos siempre que es posible.
- Elige y decide en cada momento cuáles son sus objetivos utilizando estrategias asertivas para conseguirlos.
- No evita situaciones: se enfrenta a ellas y trata de resolverlas de la forma más adecuada.

CÓMO PIENSA LA PERSONA ASERTIVA

- Conoce y cree en unos derechos para sí misma y para los demás.
- Utiliza un tipo de pensamiento objetivo y racional que se atiene a los hechos sin distorsionarlos.
- Cree firmemente en la igualdad de las relaciones personales (nadie debe estar por encima ni por debajo).
- Posee unos valores y convicciones propios que trata de poner en práctica en su vida cotidiana respetando los valores y convicciones ajenos.

CÓMO SE SIENTE LA PERSONA ASERTIVA

- Se siente satisfecha de sus relaciones sociales.
- No se siente ni superior ni inferior a nadie.
- Se siente respetada y valorada.
- Se acepta y se respeta a sí misma.

Recordemos de nuevo a Luisa. Ahora ha aprendido a ser asertiva y, por lo tanto, además de compartir muchas de las características del perfil anterior, posee una serie de habilidades que le van a permitir enfrentarse a la situación de una forma adecuada maximizando las posibilidades de conseguir su objetivo. Estas habilidades son:

1. Sabe decir «No» o mostrar su postura hacia algo:

- Manifiesta ideas propias sobre un tema, petición o demanda.
- Explica sus propios motivos para pensar algo determinado/ Justifica su postura, sentimientos, peticiones.
- Expresa comprensión hacia posturas, sentimientos y demandas del otro.

2. Sabe pedir favores y reaccionar ante un ataque:

- Comunica un problema que desea modificar.
- Sabe pedir cuando es necesario.
- Solicita aclaraciones si hay algo que no entiende.

3. Sabe expresar sentimientos:

- Expresa gratitud, afecto, admiración...
- Expresa insatisfacción, dolor, enfado...

Cuando Luisa llega por la mañana y se encuentra a su compañero trabajando en su ordenador sin haberle pedido permiso, se acerca y le dice con un tono de voz claro y firme que necesita utilizarlo (está expresando una demanda) y que por favor la próxima vez le consulte antes (comunica un problema que desea modificar). Su compañero le explica que el ordenador que utiliza habitualmente está estropeado y se bloquea con facilidad. Le pide que le deje un momento el suyo. Luisa tiene dos alternativas: puede acceder a la petición de su compañero marcando un tiempo límite: «Está bien, dentro de diez minutos tienes que terminar»; y, por supuesto, asegurarse de que este acepta y cumple las condiciones. O bien puede decidir que no desea que su compañero siga utilizando el ordenador, en cuyo caso le pedirá claramente, mostrando seguridad, sin titubear, sin justificarse en exceso y mirándole directamente a los ojos, que debe dejar el ordenador porque ella tiene que comenzar a trabajar: «Lo siento pero hoy tengo mucho trabajo y debo empezar cuanto antes» (expresa sus motivos, justifica su decisión).

Pero Luisa es una buena compañera y no tiene problemas en ayudar a otros siempre y cuando se respeten sus prioridades, por eso después de la afirmación anterior añade: «Quizá otro día que esté menos liada te lo pueda dejar» (no excluye la posibilidad de dejarle el ordenador, pero deja muy claro que será ella quien decida cuándo).

Lo más probable es que después de esta conversación Luisa se quede satisfecha porque ha conseguido sus objetivos, y su compañero no se sienta agredido puesto que ella, a pesar de su firmeza, le ha tratado de una forma respetuosa.

Los modelos asertivos en el mundo laboral

Cuando hablamos con nuestros pacientes acerca de sus problemas en el trabajo y les pedimos que se describan a sí mismos y a aquellos compañeros con los cuales tienen más relación —sea esta buena o mala—, suelen utilizar en general tres tipos de etiquetas o categorías: el seguro de sí mismo, el dominante y el inseguro.

EL SEGURO DE SÍ MISMO

Este tipo de personas se caracteriza —obviamente— por la seguridad con que afrontan sus relaciones personales y objetivos profesionales.

Como compañeros: son gente amigable, honesta, poco dada a abusar o manipular, pero tampoco dispuesta a dejar que los demás lo hagan. Suelen tener una amplia red social en la que se desenvuelven con soltura y habilidad. Entre sus compañeros tienen prestigio y credibilidad porque saben poner límites y manifestar sus opiniones, aunque a veces no sean políticamente correctas: dicen claramente lo que piensan y no suelen enredarse en maquinaciones, traiciones o conflictos. No huyen de estos últimos, simplemente prefieren solucionar las cosas de otra manera. Se prestan a hacer favores cuando se los piden pero no tienen ningún problema en pedirlos cuando ellos lo necesitan. Empatizan con sus compañeros cuando estos deciden compartir con ellos algún problema, algo que sucede con frecuencia porque son buenos oyentes, pero no eluden dar su opinión aunque sepan que esta no es la que espera la otra persona. Expresan su malestar claramente cuando algo no les gusta, pero también son capaces de elogiar y reconocer los éxitos ajenos. Defienden su trabajo con firmeza y rotundidad y aceptan con agrado las muestras de valoración y reconocimiento. Desean hacer bien su trabajo pero no se exigen por encima de sus posibilidades: se marcan objetivos razonables que creen que pueden conseguir. Les interesa más la competencia que la competitividad, aunque por supuesto son capaces de competir respetando siempre las reglas del juego y sin pisar al otro. Frente a la autoridad no tienen ningún problema en discrepar, defendiendo con firmeza su trabajo, su espacio y todo aquello que consideran justo.

Como jefes: son personas con una gran capacidad de liderazgo y negociación. Son jefes asequibles, siempre dispuestos a tener en cuenta la opinión de sus subordinados, a

los que intentan tratar desde el conocimiento personal, teniendo muy en cuenta las diferencias individuales respecto a capacidad, rendimiento y habilidades sociales de cada uno de ellos. No les tiembla el pulso cuando tienen que poner límites o tomar decisiones que saben no van a ser muy populares, pero, eso sí, se molestarán en explicar a «su gente» el porqué de esa decisión, que generalmente está basada en criterios objetivos y profesionales. Sus subordinados les respetan y les admiran porque saben marcar objetivos realistas y tienden al trato justo, sin menospreciar, ridiculizar ni agredir. La puerta de su despacho siempre está abierta. Generan confianza y fomentan la competencia basada en el rendimiento y la capacidad.

No suelen establecer relaciones personales con sus subordinados porque tienen muy claro cuál es su función y también la dificultad que conlleva ejercerla cuando existen vínculos afectivos. Entienden la autoridad desde la negociación y el diálogo, y la ejercen con firmeza pero siempre respetando la integridad personal y profesional de su equipo. Rechazan la adulación y el servilismo porque no lo necesitan para sentirse valiosos. Como consecuencia de ello no fomentan el favoritismo ni el vasallaje, más bien al contrario, tratan de que las relaciones con su equipo sean siempre transparentes y profesionales. Aceptan y respetan la jerarquía, tanto por encima como por debajo, pero no abusan de ella. Basan su poder en sus capacidades profesionales y en sus habilidades sociales. Prefieren el respeto al miedo o la sumisión, y la valoración a la adulación.

EL DOMINANTE

En esta categoría se incluyen aquellas personas que proyectan hacia fuera una imagen claramente agresiva y dominante. Suelen ser muy fáciles de identificar porque sus formas y maneras les delatan constantemente.

Como compañeros: la convivencia y el día a día con estas personas es difícil y está llena de «malos rollos», conflictos, discusiones, enfrentamientos, etc. No se les considera buenos compañeros y frente a ellos se tiende a adoptar dos posiciones muy claras:

- El vasallaje. Algunas personas claudican y se rinden ante ellos por considerarse incapaces de ejercer cualquier tipo de oposición o enfrentamiento. Les temen, y por eso prefieren cobijarse bajo un falso manto protector que ellos les facilitan encantados,

porque si hay algo que necesitan y valoran es que los demás les reconozcan como superiores en todos los sentidos, aunque, por su puesto, no lo sean, ni siquiera jerárquicamente.

Desde el punto de vista del compañero agresivo, o estás conmigo o estás contra mí.

- La evitación sistemática. Los demás compañeros, aquellos que no le temen y que, por lo tanto, tampoco quieren seguir el camino del vasallaje, les evitan constantemente tratando de coincidir con ellos lo menos posible y, por supuesto, negándose a establecer cualquier tipo de relación salvo la estrictamente profesional.

El agresivo interpreta este rechazo como una forma de enemistad cuya razón de ser y culpabilidad está, por supuesto, en los demás. Les etiqueta rápidamente como gente ignorante que no merece la pena porque, además, no reconoce su valía personal y profesional. Muestra una absoluta indiferencia hacia ellos, siempre y cuando no se crucen en su camino, claro está.

Como jefes: el jefe agresivo encarna a la perfección el famoso e irónico eslogan: «El jefe siempre tiene razón». Esa va a ser la clave de su liderazgo que se va a encargar de recordar a sus subordinados una y otra vez. El dominante ejerce la autoridad desde la parcialidad y el servilismo. No quiere colaboradores sino vasallos que estén siempre dispuestos a aceptar sin cuestionar sus decisiones. Las reuniones de trabajo, si es que las hay, son tensas, poco fluidas y generalmente duran poco tiempo, ya que no se fomenta la participación ni el diálogo. El equipo no está para aportar sino para obedecer y llevar a cabo las decisiones que él previamente ha tomado y que, por supuesto, no está dispuesto a negociar.

El jefe dominante utilizará la agresividad siempre que lo considere necesario para sentirse seguro y respetado. No duda en levantar el tono de voz, humillar, tratar despectivamente, chantajear, fomentar la inquina y pegar un puñetazo encima de la mesa si con ello logra sus objetivos que generalmente tienen más que ver con su propia necesidad de autoafirmación que con alcanzar logros profesionales.

Los jefes agresivos se sienten muy inseguros frente a profesionales realmente brillantes y competentes con los que se comparan continuamente. Si algún subordinado suyo destaca por poseer esas cualidades, le tratará con especial dureza e intransigencia, pudiéndole someter al más absoluto ostracismo si se siente especialmente amenazado. Su trato es frío, marcando siempre las distancias porque confunden la calidez emocional y la

amabilidad con la falta de respeto.

EL INSEGURO

El tímido, el callado, el raro... Todos ellos son adjetivos que suelen utilizarse para describir a este tipo de personas que en el entorno laboral suelen pasar desapercibidas, tanto por su tendencia a «escondarse detrás de la mesa» como por sus escasas habilidades para relacionarse socialmente.

Como compañeros: mucha gente les define como «buenas personas», y quizá esta es la descripción que socialmente, y vistos desde fuera, se adapte mejor en el caso del sumiso o pasivo. Son personas siempre dispuestas a hacer favores y aceptar trabajos o tareas que no les corresponden. Amables y respetuosos hasta el extremo de considerar siempre las opiniones y planteamientos de los demás incuestionables y mejores que los suyos propios. Evitan continuamente los conflictos y enfrentamientos, y por supuesto jamás forman parte de lo que en muchas empresas se denomina la «lucha por el poder», salvo que alguien —por ejemplo, un agresivo— le arrastre a ese círculo con la finalidad de utilizarle como peón. Este precisamente es el mayor punto débil del inseguro o sumiso: como compañero abusan frecuentemente de él, bien para que realice trabajos que otros no quieren —lo que habitualmente se conoce como «trabajo sucio»— o bien como apoyo cuantitativo a ciertas demandas o reivindicaciones que muchas veces no son las suyas sino las de otra persona que le utiliza para dar mayor peso y popularidad a las mismas.

Pero nadie le invita a su fiesta de cumpleaños, ni a su boda, ni a la cena de despedida de la empresa. Son personas que carecen de cualquier tipo de atractivo social por la sencilla razón de que, al no ser capaces de manifestarse nunca como son y piensan, no aportan nada al grupo. Antes más bien suelen convertirse en una fotocopia o apéndice del mismo. Su papel es siempre el de eco de los demás, nunca hablan con voz propia y eso los hace tremendamente aburridos y de escaso interés social.

El sumiso como compañero es alguien con el que siempre puedes contar para que te ayude con esas facturas que curiosamente nunca ves el momento de archivar, o bien para que escuche atentamente, con pelos y señales, la última bronca con tu hijo adolescente, pero no cuentes con él para que le diga al jefe que necesitáis un ordenador nuevo o para

quejarse porque el trabajo está mal repartido. Preferirá traerse el ordenador de su casa antes que protestar para que se lo cambien.

Como jefes: en contra de lo que les sucedería a muchas personas, para el sumiso ser jefe no es exactamente un objetivo profesional con el que sueña todos los días. Más bien al contrario, ejercer una posición de autoridad —aunque sea mínima y circunstancial— puede convertirse para él en una auténtica pesadilla.

En general, las personas sumisas suelen tener problemas para aceptar puestos de responsabilidad, y en muchos casos los evitan o directamente no los aceptan. Ello suele ocurrir generalmente por dos razones: dudan de sus capacidades profesionales para abordar un trabajo de mayor responsabilidad, y tampoco se sienten preparados para ejercer la autoridad sobre un equipo de personas frente a las cuales normalmente se sienten inferiores.

En cualquier caso, los jefes sumisos existen. Todos hemos conocido alguno. El acceso a esa posición viene determinado muchas veces por una especie de carambola profesional, en otras ocasiones son auténticos «hombres de paja» al servicio de instancias superiores, y en algunas —aunque las menos frecuentes— son ellos mismos los que se obligan a aceptar el reto como una forma de superar sus miedos e inseguridades. Bueno, existe una última razón: el dinero es una tentación a la que pocos, sumisos o no, se pueden resistir.

Una de las primeras decisiones que puede tomar el sumiso cuando accede al poder es sin duda la de evitar a toda costa el enfrentamiento con sus subordinados. Quiere llevarse bien con todo el mundo, quiere agradar a todo el mundo, y quiere que todo el mundo piense que es un buen jefe. Como consecuencia de todo ello será un jefe consentidor, extremadamente empático y fácilmente manejable por parte de sus subordinados. Evitará sistemáticamente tomar decisiones impopulares y, cuando no tenga más remedio que hacerlo, la culpa le perseguirá durante mucho tiempo. En definitiva, será un jefe sin carácter, sin carisma y con escasas dotes de liderazgo. Es posible que si en su equipo hay una personalidad agresiva, esta tome el control de la situación en numerosas ocasiones, algo que él agradece y potencia.

Eso sí, el jefe sumiso, al igual que el compañero sumiso, es perfeccionista y autoexigente hasta el extremo. Trabajarán todas las horas que sean necesarias y cargará si hace falta con muchas tareas que sus subordinados le desvían sutilmente. Él también tiene, a su vez, jefes a los que rendir cuentas y quiere dar la mejor imagen posible. Se

diría de ellos que parece que la empresa es suya.

Les cuesta mucho decir «No» y poner límites, y en ese sentido encarnan el ideal del perfecto subordinado, pero como jefes esa falta de habilidades les causa muchos problemas y hace que se vean a sí mismos como personajes de cartón piedra: frágiles y carentes de contenido.

La coordinación, el reparto de tareas, el establecimiento de objetivos y todas aquellas funciones derivadas de su cargo, constituirán para el jefe sumiso una tarea ardua y espinosa que llevará a cabo con muchas dudas e inseguridades, y tratando siempre de no molestar a nadie.

Relación entre autoestima y asertividad

La autoestima

La autoestima es la base de nuestro crecimiento como personas. Sin ella no podríamos desarrollarnos, ni tomar decisiones, ni relacionarnos de forma adecuada. No existe una persona que no tenga alguna autoestima, ya que nuestro cuerpo y nuestra psique están programados para desarrollarla con el fin de que nos sintamos fuertes y seguros y evolucionemos como especie.

Al margen de frases ambiguas como «quererse a sí mismo», «pensar que soy único y valioso» o «amarse y valorarse», que no ayudan demasiado a comprender en qué consiste la autoestima, esta podría definirse así:

La autoestima es el conjunto de pensamientos, sentimientos y conductas que hacen que una persona se considere digna de ser valorada y querida por sí misma, sin depender para ello de la valoración y el cariño de los demás.

Decimos que la autoestima es un «conjunto de pensamientos, sentimientos y conductas», porque lo que determina que una persona tenga la autoestima alta o baja no depende ni del tipo de situación en la que se encuentre ni de la habilidad que posea para resolverla, sino de lo que la persona se DICE a sí misma y de cómo se SIENTE en una situación dada. La CONDUCTA que manifieste en esa situación será el resultado de la interacción entre ambos elementos. Esto se puede resumir en el siguiente esquema:



Te invitamos a que reconozcas el ESQUEMA DE LA AUTOESTIMA en ti mismo. Piensa en dos situaciones recientes, una que haya resultado satisfactoria para ti y otra que haya sido insatisfactoria. A continuación, anota tu respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué te dijiste en cada una de las situaciones? O, lo que es lo mismo, ¿qué pensamientos tuviste al respecto?
- ¿Cómo te sentiste en cada una de ellas?, ¿cuáles fueron los sentimientos que afloraron?
- Y, finalmente, ¿cómo te comportaste?, ¿cuál fue tu conducta en esa situación?

Analiza lo que has escrito:

- ¿Ves alguna relación entre lo que te dijiste, lo que sentiste y lo que hiciste?
- ¿A qué atribuyes el hecho de que una de las situaciones fuera satisfactoria y la otra insatisfactoria?

En una situación dada —por ejemplo, después de haber terminado una tarea—, las personas que tienen la autoestima alta PIENSAN —se dicen— mensajes centrados en aspectos positivos («¡Qué bien me ha salido esto!», «Esto lo puedo hacer», «Ha salido mal, pero voy a ver cómo lo arreglo»), SIENTEN con mayor frecuencia emociones agradables (tener sensación de paz, sentirse queridos, estar contentos...), y SE COMPORTAN de manera autoafirmativa y segura. Esto se aprecia, por ejemplo, a la hora de tomar decisiones y de relacionarse.

Todo ello no quiere decir que no se sientan también inseguros y disminuidos en un

momento dado, o que no actúen de forma torpe, insegura o agresiva. Simplemente, les invadirán esos pensamientos, sentimientos y conductas agradables con más frecuencia que otros desagradables. Por ello, no les costará aceptar las frustraciones y errores y podrán afrontarlos de forma proactiva.

Con el mismo mecanismo, las personas que poseen autoestima baja PIENSAN y se dicen a sí mismas mensajes negativos que la mantienen baja («Soy un desastre», «Siempre igual», «Si ha salido bien es por casualidad, no por mí»), SIENTEN con mayor frecuencia emociones desagradables (culpa, inseguridad, vergüenza, tristeza), y SE COMPORTAN de manera más insegura y dependiente de la valoración de los demás. También esto se refleja a la hora de tomar decisiones y de relacionarse.

Todo ello no quiere decir que las personas con autoestima baja no se sientan también en algún momento seguras y hábiles. Simplemente, tendrán pensamientos, sentimientos y conductas desagradables con más frecuencia que las agradables. Y lo agradable les costará aceptarlo como perteneciente a ellos, lo que hará que afronten las frustraciones y los errores con gran autocrítica. Veamos un ejemplo.

Álvaro es una persona que se define como insegura. Está convencido de que, como «lo tiene menos claro que los demás», no merece que se le tenga en cuenta. Trabaja en una empresa de telefonía. Una mañana, al ir a entrar a su trabajo, se cruza con una compañera a la que conoce de algunas reuniones. Cuando va a abrir la boca para saludar, advierte que la compañera no le está mirando, es más, tiene la vista fijada hacia delante, como si tuviera prisa, y pasa a su lado sin saludarle. Los PENSAMIENTOS de Álvaro a partir de este hecho son: «No ha querido saludarme. Le parece que es demasiado esfuerzo, porque soy insignificante para ella. De hecho, en la reunión de la semana pasada, ni se fijó en mí. Ha fingido tener prisa, se le notaba en la cara que estaba disimulando para hacer como que no me veía». Esto hará que Álvaro SE SIENTA disminuido, inferior y despreciable.

Imaginemos que, en realidad, a la compañera la acababan de llamar del colegio de su hija para que fuera a recogerla, porque esta tenía una brecha en la cabeza. Su cara denotaba prisa y preocupación y, desde luego, no estaba en ese momento para fijarse en nadie. Se la puede tachar de maleducada, pero no de no querer saludar a Álvaro, mientras que este ha inventado una teoría que solo sirve para hacerle sentirse mal y ratificar, a la vez, su convicción de que vale menos que los demás.

¿Qué se hubiera dicho a sí misma una persona con autoestima alta en esas mismas circunstancias? Es probable que no hubiera dedicado mucho tiempo a analizar la situación. Podría haber pensado desde un simple «Qué antipática está hoy», pasando por «¿Qué le pasará para tener tanta prisa?», hasta «Le tengo que preguntar mañana por qué estaba tan rara». Es probable que no pensara mucho en ello y, desde luego, la persona estaría convencida de que la actitud de la compañera no tenía nada que ver con ella.

Muchas veces, las personas que tienen la autoestima baja se ven inmersas en un círculo vicioso en sus relaciones: Álvaro se siente profundamente mal tras haber concluido que la compañera de trabajo no ha querido saludarle, pero a la vez no puede dejar de pensar en ello, ya que «necesita» imperiosa y constantemente la aprobación de los demás para sentirse válido. Es como si Álvaro pudiera mirar en su interior y no encontrara nada digno de ser valorado. Dado que si no se sintiera mínimamente válido no podría sobrevivir, necesita «hacer méritos» ante los demás para que sean estos los que le aprueben y valoren. De acuerdo con lo que le dicta su necesidad, si se relaja y no intenta «controlar» todas las situaciones de interacción, recibirá el rechazo o la indiferencia de los demás y perderá su valía.

Ese es el temor principal de las personas que poseen una autoestima baja. Por ello, Álvaro no puede dejar de darle vueltas a las interacciones que ha tenido —aunque sean tan nimias como cruzarse con una compañera de trabajo en la puerta—, siempre con el afán de «hacerse querible y valorable» y evitar como sea el rechazo o la indiferencia del entorno.

¿Cuál será su CONDUCTA a partir de lo que se ha dicho a sí mismo y lo que ha sentido respecto a la compañera de trabajo? Seguramente tenderá a «hacerse notar» positivamente ante ella, ya sea siendo extremadamente amable y cortés o intentando mostrar su valía a través del trabajo bien hecho. Puede optar por una de estas dos conductas, por la otra o por las dos, eso dependerá del terreno en el que se sienta más seguro para lograr obtener la aprobación de los demás.

Hemos puesto un ejemplo de autoestima claramente baja, pero, sin llegar a tal extremo, todos, en un momento dado, tenemos dudas acerca de si hemos acertado con nuestros comentarios, preguntas y conducta en general ante otra persona o ante un grupo. A todos nos ocurre que, en nuestras interacciones, a veces nos sentimos satisfechos y otras no tanto. Hay ciertas PERSONAS que, por alguna razón, nos resultan incómodas, y hay ciertas SITUACIONES que, también sin razón aparente, nos ponen

nerviosos. Esto es algo común, sobre todo si tenemos en cuenta que nuestra satisfacción final no depende solo de nosotros mismos, sino también de las otras personas implicadas y de la situación en sí.

En ocasiones, y ante determinado tipo de personas y circunstancias, nos sentimos más inseguros y esto nos hace comportarnos de forma poco habilidosa. Otras veces, la sensación de malestar viene producida porque sencillamente nos sentimos frustrados, enfadados, infravalorados o desatendidos socialmente. No nos sentimos ni QUERIDOS, ni VALORADOS y, en último extremo, ni siquiera RESPETADOS, siendo estas tres cualidades las que más sustentan nuestra autoestima. Ya sabemos que hay personas que poseen una autoestima alta y otras más baja, pero todos buscamos ser queridos y valorados, y nos sentimos mal cuando no es así.

Piensa en dos SITUACIONES que te produzcan algún tipo de malestar y dos PERSONAS que te produzcan malestar. Reflexiona acerca de qué clase de malestar se trata:

- ¿Me siento cuestionado?, ¿me pongo nervioso?, ¿siento temor?, ¿siento rabia?
- ¿No me siento querido?, ¿me siento rechazado o ninguneado?
- ¿No me siento valorado o reconocido?, ¿me siento tratado injustamente?

Si quieres, puedes reservarte una situación y/o una persona de las que has elegido para ir reflexionando acerca de ella a medida que avancemos en el conocimiento de la asertividad. Puedes escribirnos y explicarnos cómo te ha ido en el afrontamiento de tu situación o de tu relación con esa persona.

La comunicación desde la autoestima

La comunicación es un pilar importante para nuestra autoestima. Por muy bien que nos sintamos con nosotros mismos, si no sabemos comunicarnos adecuadamente con los demás siempre tendremos la sensación de que algo nos falta.

Pero también hemos dicho que cuando una persona presenta alguna dificultad en su forma de comunicarse es porque quizá no se siente del todo bien consigo misma. ¿Cómo debería ser una buena comunicación?:

- auténtica, cada uno como realmente es, sin aparentar;

- sincera y honesta;
- afirmando los propios derechos;
- empática, metiéndonos en la piel del otro;
- de igual a igual.

Pero, ¿cómo suelen ser realmente nuestras interacciones?:

- defensivas;
- queriendo aparentar una imagen;
- desconfiadas;
- egocéntricas, excesivamente preocupadas por uno mismo;
- buscando la superioridad sobre el otro.

Esta actitud se hace evidente tanto en nuestros gestos, posturas y expresiones como en nuestra forma de hablar, pasando por lo que nos decimos a nosotros mismos en cada situación.

Imaginémonos dos niños pequeños que discuten. En realidad, da igual el porqué, siempre habrá dos argumentos predominantes entre ellos: «¡PUES TÚ MÁS...!» y «¡ANDA QUE TÚ...!». Sus cuerpos reflejarán claramente la tensión del momento. Si ambos se sienten con el mismo derecho que el otro, se mirarán fijamente a los ojos, cerrarán los puños, apretarán los dientes y tendrán una expresión facial crispada. Su voz saldrá con tensión, puede que incluso adopten un tono de voz elevado, con gritos cada vez más altos a medida que avanza la discusión. Pero ¿qué función tiene esta? Evidentemente, probar fuerzas, ver quién es el que más insulta, el que más apabulla al otro, el que gana. Es una herencia animal que todos tenemos dentro, y los niños necesitan autoafirmarse de esa manera.

Bien, crecemos, nos hacemos adultos y las discusiones, aparentemente, toman otro cariz: discutimos para SOLUCIONAR UN PROBLEMA, para PONER FIN A UNA SITUACIÓN, para LLEGAR A UN ACUERDO. ¿De verdad? Veamos cómo discuten dos adultos. Realmente, sin importar el tema del que se trate, habrá dos argumentos predominantes entre ellos: «¡PUES TÚ MÁS...!» y «¡ANDA QUE TÚ...!». Sus cuerpos reflejarán claramente la tensión del momento. Si ambos se sienten con el mismo derecho que el otro, se mirarán fijamente a los ojos, cerrarán los puños, apretarán los dientes y tendrán una expresión

facial crispada. Su voz saldrá con tensión, puede que incluso adopten un tono de voz elevado, con gritos cada vez más altos a medida que avanza la discusión.

¿Te suena haber leído esto antes? Piensa en las posturas y gestos que describimos: ¿te suenan poco realistas? ¿Y lo que se dicen? En ningún momento se habla de «llegar a un acuerdo» o «solucionar un problema». Aquí de lo que se habla, simple y llanamente, es de «¡A VER QUIÉN GANA!».

En efecto, la mayoría de nuestras discusiones, aclaraciones o comunicaciones más o menos profundas son solo defensas que sacamos para preservar nuestra imagen, no dejarnos vencer y afianzarnos en lo que ya pensábamos de antemano. ¿Por qué hacemos esto, que en teoría va en contra de nuestra condición de humanos adultos? POR NUESTRA AUTOESTIMA.

La persona que tiene verdadera autoestima no va a defenderse, sino a respetarse; no va a ganar, sino a negociar.

La autoestima equivale, en las relaciones con los demás, a igualdad, a empatía, porque, cuando una persona está segura de sí misma, no tiene nada que perder: todo lo lleva dentro y no tiene ningún temor:

- al qué dirán;
- a qué pensarán de ella;
- a la crítica;
- a la burla;
- a quedar como un/a...

¿Por qué razón iba a temer nada, si no necesita la confirmación de los demás para sentirse bien consigo misma?

PERO ¡UN MOMENTO!

No somos unos ingenuos. En el mundo de las relaciones personales, y mucho más en el trabajo, esta teoría no es aplicable tal cual está expuesta. Sabemos que si vamos con la sinceridad, la autenticidad y la empatía por delante, a los tres días alguien nos ha pasado

por encima, se ha aprovechado de nosotros o nos está traicionando.

La teoría de la comunicación tiene que adaptarse a la realidad y no al revés. En el mundo en el que vivimos, tenemos que redefinir las palabras «sinceridad», «autenticidad» y «empatía», tanto en nuestras relaciones personales como en las laborales. Para acercarnos a la realidad hay que tener en cuenta cómo se establece una buena comunicación.

COMUNICACIÓN AUTÉNTICA VERSUS QUERER APARENTAR UNA IMAGEN

La comunicación debe manar desde el interior de la persona, no desde el rol o el perfil profesional que esta tenga. No es bueno ni para nosotros ni para los demás que intentemos ser quienes no somos: si soy una persona amable y educada, haré bien mostrándome así ante los demás. Por nuestra consulta han pasado muchas personas que de por sí son amables, pero se mortifican porque creen que son menos respetadas por ello. Intentan ser agresivas o se sienten eternamente mal consigo mismas porque no son lo suficientemente bruscas y antipáticas.

También existe la persona que quiere aparentar que su forma de relacionarse es perfecta, que está en todas partes y que no comete ningún error. Tarde o temprano sucumbirá ante el estrés que se estará generando a su alrededor, o ante las expectativas que habrá creado en los demás, que estarán comprensiblemente defraudados cuando se den cuenta de que esa persona es «normal».

No se dan cuenta de que podemos ser buenos con lo nuestro, poner nuestros límites desde cualquier forma de ser, con tal de que estemos seguros de ella y no nos avergoncemos de ser como somos. Esto vale para la timidez, la introversión, incluso para la agresividad (porque es posible transformar una respuesta agresiva en una asertiva sin dejar de ser uno mismo).

Tenemos que aprovechar nuestras fuerzas para hacernos valer desde ahí, y no intentar ser quienes no somos.

Pero otra cosa muy distinta es el rol que nos vemos obligados a ejercer a veces. Si mi

empresa me ha vendido a otra como experto en alguna habilidad técnica y yo no tengo esa experiencia, sino que he hecho un curso de formación de un mes, tendré que aceptarlo y «hacer como si...». De nada me servirá reconocer que no tengo mucha idea sobre esta habilidad, pero que iré aprendiendo con el tiempo. Aquí no puedo ser auténtico. Sin embargo, yo, como persona, no tengo por qué aparentar ser de otra forma a como soy, es mi rol el que no es del todo auténtico.

Todo el mundo abomba lo que pone en su currículum. El que tiene rudimentos de inglés pone que tiene un nivel medio de conversación, y dos tandas de unos meses como becario se convierten en una experiencia laboral de años. ¿Es esto no ser auténtico? No, es seguir las reglas del juego del mercado laboral, sabiendo que quien no las sigue, se queda fuera. Pero esto es muy distinto a aparentar ser otra persona con otras características que creemos «más presentables» que nuestro ser genuino y auténtico.

COMUNICACIÓN SINCERA Y HONESTA VERSUS DEFENSIVA

¿Tenemos que decir siempre la verdad? ¿Decirle a la cara a las personas lo que opinamos de ellas, de nuestra relación con ellas o de sus actos?

Situándonos en el plano de lo personal, imaginémonos que nuestra pareja nos comunica cada fluctuación de su afecto hacia nosotros: «Hoy te quiero mucho», «Después de lo que me has dicho, ya no sé si te quiero», «Ayer te odié por un momento», «Estaba enfadada contigo y no quería saber nada de ti, pero cuando te vi, por un instante me pareciste el hombre más atractivo del mundo, aunque enseguida me acordé del enfado y volví a no querer saber nada de ti». Seguro que estas apreciaciones son ciertas, pero ¿no están de más? Lo único que conseguiremos si somos tan sinceros es que la otra persona se sienta insegura de nuestro amor, o piense que somos muy inconstantes.

Lo mismo ocurre en el mundo laboral. No es bueno estar diciendo siempre la verdad: si un jefe toma decisiones con las que disintimos, no es prudente estar recordándoselo, a menos que ello nos esté repercutiendo directamente. En una reunión en la que estamos presentando un producto, no es bueno decir todas las desventajas que tiene, por muy sinceros que seamos.

Las personas agresivas presumen a veces de ser «muy sinceras» y honestas y decir

siempre lo que piensan. Incluso hacen gala de que nadie les podrá decir nunca que son falsos o mienten. Sin embargo, no tienen en cuenta la repercusión de su «sinceridad» en el otro. A veces, la cruda verdad, dicha además de forma directa y brusca, solo causa dolor u ofende, pero no arregla nada.

En el otro extremo se halla la persona que no dice nunca lo que piensa, que miente con tal de que nos sintamos halagados, que busca quedar bien por encima de todo o poder vendernos su producto o a sí mismo. Esta persona encarna la anti-sinceridad o mentira, y el tipo de comunicación que practica, si bien es muy frecuente, no resulta efectiva, porque termina llevándola al fracaso. A la larga, las personas que se relacionen con ella se darán cuenta de su estrategia y acabarán desconfiando.

¿Cuál es, pues, la postura ideal y realista? Por un lado, como regla general diríamos que nunca se debe mentir. Pero dependiendo de la situación y de con quién estemos hablando —jefe, compañero, cliente, miembro de otra empresa, auditor...— podemos ser casi totalmente sinceros, callarnos algunas cosas, decir medias verdades... De nuevo, son las reglas del juego y, si las rompemos por ser excesivamente sinceros o excesivamente mentirosos, los demás nos dejarán al margen.

Por otro lado, no podemos tener el mismo grado de sinceridad con todo el mundo. En un trabajo puede haber jefes con los que no suele haber confianza, compañeros que pueden ser competitivos, otros de los que no nos fiemos porque sospechamos que son «amigos» del jefe, otros con los que poco a poco vayamos desarrollando una buena relación de confianza, y subordinados con los que normalmente no nos podemos mostrar totalmente sinceros. De entre toda esta amalgama de relaciones, sacaremos a aquellos —normalmente pocos— en los que podemos confiar y a los que podemos contar las cosas sin temor a que las difundan por toda la plantilla. No hay nada mejor que tener un amigo o amiga en el trabajo, que conoce nuestros problemas laborales desde dentro y que es quien mejor puede comprender cómo nos sentimos en un momento dado, mucho mejor que nuestra pareja, padres o amigos de fuera, que podrán empatizar, pero nunca entrarán del todo en lo que les estamos contando.

¿Cómo discernir en quién poder confiar y en quién no, con quién ser sinceros y con quiénes no? Observando. Situándonos en un plano exterior y viendo las dinámicas que se dan entre las personas, cómo reacciona cada uno, lo que se comenta sobre el uno o el otro... con eso y el paso del tiempo —no es recomendable buscar «hacer amigos» cuando se entra en un trabajo— encontraremos el grado de sinceridad que podemos

ofrecer a cada uno, de quién defendernos y en quién confiar.

COMUNICACIÓN EMPÁTICA VERSUS EGOCÉNTRICA

La empatía siempre es buena. Significa comprender la situación desde el punto de vista del otro, desde sus esquemas, valores y convicciones. Se basa en que, por muy diferentes que sean nuestros esquemas, lo que tenemos todos en común son los SENTIMIENTOS que nos suscita una situación. Aunque yo nunca haya estado en la cárcel, si me describen cómo se siente una persona que está encerrada, sabiendo que le quedan años para salir, podré entender cómo se siente, porque seguro que yo habré tenido en algún momento sentimientos parecidos.

La fórmula empática por antonomasia, la que podemos usar si queremos comprender desde dentro a la persona es: «¿Te sientes... porque...?». Por ejemplo, alguien podría decir: «Por lo que me cuentas, te debiste de sentir muy dolido porque lo que te dijo fue injusto», o «Creo que te estás sintiendo frustrado porque no te han dado la nota que esperabas», o «¿Te estás sintiendo eufórica porque te estás enamorando de Carlos?».

Este tipo de preguntas, adaptadas al lenguaje que utilice cada cual, fomentan la comunicación, ya que hacen que la otra persona se sienta comprendida o, como mínimo, capte nuestro esfuerzo y sepa que estamos de su lado. No importa si acertamos o no — para eso ya está la otra persona, que podrá explicarnos cómo se siente realmente—, lo importante es el esfuerzo de comprensión que estamos realizando.

Pero debemos saber a quién dirigimos nuestra respuesta empática. Si nuestro jefe nos dice que está viendo que no llegamos a los plazos estipulados, no es el momento de decirle: «Te sientes preocupado porque crees que no somos capaces de completar la tarea»; pues, seguramente, no se va a mostrar demasiado receptivo. Pero si un compañero nos cuenta desesperado que teme que en la evaluación anual le pongan una calificación baja, quizá podamos ayudarle a hablar y desahogarse si le decimos: «Tienes miedo de que te califiquen mal porque estuviste de baja tres meses».

A veces, la empatía va unida a grandes temores. Tenemos miedo a ser «demasiado» empáticos, porque confundimos «empatía» con «ceder» o con «no afirmarnos a nosotros mismos». Puede ocurrir que una persona tema a otra —por ejemplo, a una compañera de trabajo agresiva— y sienta que, si encima se esfuerza por empatizar con

ella, le esté dando más poder para agredirle. O puede ocurrir que, simplemente, no queramos empatizar con este jefe o este compañero que nos está haciendo la vida imposible. No pasa nada. Nadie está obligado a empatizar, pero sí a respetar. Lo que no debemos hacer es agredir, humillar, ningunear... en suma, faltar al respeto a nadie, porque tampoco queremos que lo hagan con nosotros. Pero si no queremos empatizar, no estamos siendo malas personas ni debemos pensar que somos incapaces para las relaciones.

En suma, seremos más capaces de autoafirmarnos, de respetar y ser respetados, si contemplamos a los demás y sus actuaciones desde la comprensión y la observación. Por ello debemos salir fuera de nuestro egocentrismo y lograr entender que las personas no actúan así porque les parezcamos débiles, sino por ejemplo porque se sienten inseguras y tienen necesidad de lucirse como pavos reales.

Seremos más capaces de afrontar las situaciones si nos salimos de nuestro interior y observamos a los demás desde su punto de vista y sentimientos.

COMUNICACIÓN IGUALITARIA VERSUS SUPERIOR O INFERIOR AL OTRO

Cuando hablamos de que una comunicación sana se establece de igual a igual, nos estamos refiriendo a la persona, no a su posición o rol. Todas las personas somos iguales. No hay personas que valgan más y personas que valgan menos, por mucho que numerosas figuras e instituciones nos lo quieran hacer creer.

Los seres humanos estamos hechos todos de la misma materia, tenemos las mismas emociones y aspiramos básicamente a lo mismo: ser felices. Por el camino, necesitamos sentirnos seguros y dignos de ser queridos y reconocidos. Y poco más. Lo que nos diferencia es el MODO en que unos y otros intentan cubrir esas necesidades.

Otra cosa es que tengamos diferentes posiciones sociales, roles o puestos de trabajo. Nuestro jefe, profesor o alguien que tiene más conocimientos es «superior» a nosotros, y nuestros subordinados o alumnos son «inferiores», pero solo en rango, nunca como personas.

Cuando hablamos de trato igualitario nos referimos a que debemos ver y tratar a los demás como PERSONAS iguales a nosotros, no a que debemos considerar iguales sus

ROLES y los nuestros. En todo trabajo hay una jerarquía y hay que respetarla. No podemos tratar a nuestro jefe igual que a nuestros compañeros, con la confianza que podamos tener con ellos, ni tampoco a nuestros subordinados les podremos contar nuestras inseguridades o temores. Si somos jefes, tenemos que cumplir con nuestro rol y proporcionar seguridad y firmeza y si somos subordinados, tenemos que proporcionar resolución y eficacia. Muchas veces, incluso tendremos que apelar a que nuestro jefe es el que manda, y acatar cosas con las que no estamos de acuerdo simplemente porque él lo ordena. Pero no por ello debemos contemplarle como a una PERSONA superior. Si nuestro subordinado no cumple bien las tareas, podemos llamarle la atención, pero nunca faltarle al respeto como PERSONA.

Como personas, somos iguales y merecemos el mismo respeto. Como profesionales, podemos tener rangos superiores o inferiores y tener que acatar o dar órdenes, pero siempre desde el respeto a la persona.

¿Cómo es, entonces, la forma REALISTA de comunicarse de una persona con autoestima alta?:

- es empática: se esfuerza por comprender al otro desde su perspectiva, sin por ello cambiar la propia postura;
- es sincera: procura no mentir, no dar una imagen que no se corresponde con cómo es la persona realmente;
- se expresa en términos de igual a igual: va a negociar, a llegar a un acuerdo que satisfaga a ambos, en vez de ir a ganar o quedar por encima;
- es asertiva: defiende los propios derechos, a la vez que respeta los ajenos.

Cuando hablamos de respetar los derechos propios y ajenos, ¿de qué derechos estamos hablando? De aquellos que todo ser humano posee por el mero hecho de ser persona. Son unos derechos que todos buscamos ver cumplidos, porque apelan a un principio básico que necesitamos para sentirnos bien: la dignidad. Por lo tanto, aunque quizá nunca nos lo hayamos planteado conscientemente, todos buscamos ver cumplidos estos derechos y sufrimos cuando vemos que no son respetados. Estos son los principales DERECHOS QUE POSEE TODA PERSONA:

1. El derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
2. El derecho a tener y expresar los propios sentimientos y opiniones.
3. El derecho a ser escuchado y tomado en serio.
4. El derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
5. El derecho a decir «No» sin sentir culpa.
6. El derecho a pedir lo que quiero, dándome cuenta de que también mi interlocutor tiene derecho a decir «No».
7. El derecho a cambiar.
8. El derecho a cometer errores.
9. El derecho a pedir información y ser informado.
10. El derecho a obtener aquello por lo que pagué.
11. El derecho a decidir no ser asertivo.
12. El derecho a ser independiente.
13. El derecho a decidir qué hacer con mis propiedades, cuerpo, tiempo, etc., mientras no se violen los derechos de otras personas.
14. El derecho a tener éxito.
15. El derecho a gozar y disfrutar.
16. El derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo.
17. El derecho a superarme, aun superando a los demás.

Observa la LISTA DE DERECHOS que posee toda persona. Te invitamos a que reflexiones sobre ellos, planteándote para cada uno estas tres preguntas:

- ¿Respeto y defiendo este Derecho ante los demás?
- ¿Me respeto este Derecho ante mí mismo?
- ¿Les respeto este Derecho a las personas con las que me relaciono (en la familia, el trabajo...)?

La asertividad

Como decíamos antes, el hecho de que una situación nos resulte satisfactoria depende de

que nos sintamos valorados y respetados, y esto, a su vez, no depende solo del otro sino de que poseamos una serie de HABILIDADES para responder correctamente y una serie de CONVICCIONES, expresadas en forma de pensamientos, que nos hagan sentirnos bien con nosotros mismos. Veamos un ejemplo muy claro. Vamos a emular una escena de la película *Annie Hall* en la que se veía a dos personas hablando en una azotea, mientras que, paralelamente, se oía lo que pensaban. Pongámonos en el lugar de dos hombres que coinciden en una fiesta. Uno, al que llamaremos P, es el antiguo novio de Ana, y el otro, llamado O, es su novio actual:

P.— (Voy a decirle algo amable, pero con tono amenazante. No se vaya a creer que le temo.) ¿Así que tú eres O?

O.— Sí, y tú debes de ser el antiguo novio de Ana. (Chúpate esa. ¡Ahora es mía!)

P.— Bueno, ya sabes que nunca fue una relación muy seria... (Me dejó hecho polvo, pero no se lo voy a decir.)

O.— ¡Qué guapa está hoy! ¿Verdad? (¿Captas la indirecta? ¡Conmigo está mejor!)

P.— Sí, veo que sigue las sugerencias que le daba respecto a cómo peinarse y vestirse. (Ja, ja, ¡tocado!)

O.— Bueno, ayer fue a cortarse el pelo porque la convencí de que así está preciosa. (¡Que te crees tú eso! Ahora te gano yo.)

¿Cómo sería esa misma conversación, dicha por dos personas que nada tienen que demostrar ni aparentar? Veamos:

P.— ¿Así que tú eres O? (Estoy verdaderamente interesado en cómo es el nuevo novio de Ana.)

O.— Sí, y tú debes de ser el antiguo novio de Ana. (Voy a ir en tono amable, no vaya a creer que me burlo de él.)

P.— Pues sí, fuimos novios durante ocho años. Luego, se rompió. (¿Por qué no decirlo?)

O.— Hombre, lo siento por ti. Debiste de quedarte hecho polvo. (Yo me quedaría muy mal.)

P.— Pues sí, tardé mucho en recuperarme.

O.— Es que Ana te coge fuerte, ¿verdad? Yo a veces temo depender demasiado de

ella.

P.— Te comprendo, a mí me pasaba igual. ¿Sabes lo que podrías hacer?

O.— Cuenta, cuenta, que tú la conoces más...

Como se puede ver, no es solamente lo que se dice a sí misma la persona lo que condiciona su forma de relacionarse, sino la habilidad con que diga las cosas y se comporte para lograr sus objetivos. Las personas que tienen la suerte de poseer esas habilidades son las llamadas «personas asertivas». Podríamos decir que la asertividad es la habilidad para lograr relacionarte bien con los que nos rodean, sintiéndonos respetados y respetando a los demás. O más específicamente:

La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, respetando en todo momento los derechos de los demás.

Esta capacidad conlleva una serie de conductas, por lo que se puede decir que la persona asertiva es capaz de:

- Expresar que existe un problema cuando siente que lo hay.
- Manifestar ese problema en un tiempo lo más cercano posible a la situación que lo desencadenó.
- Expresar un razonamiento que explique su punto de vista en un conflicto (pero, ¡cuidado!: en no más de una o dos frases; pues, si fuesen más, rozaría la justificación excesiva y eso ya no sería asertivo).
- Comprender y respetar a la vez el punto de vista de la otra persona.
- No intentar ganar, sino llegar a un acuerdo.
- Expresar peticiones sin ponerse con ello en una posición sumisa (una petición abarca desde un aumento de sueldo hasta una petición de cambio de tono, por ejemplo).
- Criticar o supervisar, haciendo que la otra persona se sienta respetada.
- Expresar emociones positivas, como gratitud, empatía, cordialidad, respetándose a sí mismo en todo momento.
 - Expresar emociones negativas, como enfado, desacuerdo, frustración, dolor, respetándose a sí misma y a la otra persona.
- Decir «No» y poner límites.

Las personas que presentan alguna dificultad en su forma de relacionarse tienen un déficit de asertividad, que puede deberse a que se dejan avasallar demasiado fácilmente (la llamada SUMISIÓN), o al revés, que pasan excesivamente por encima de los demás (AGRESIVIDAD). Y eso se manifiesta en la forma de comunicarse, en las palabras que

utilizan y la conducta no verbal que acompaña a su mensaje. Veamos un ejemplo de persona sumisa, agresiva y asertiva. Veamos.

María, Ana y Sofía son tres administrativas que trabajan en la misma empresa. Un día en el que están especialmente atareadas, terminando unos temas relacionados con la declaración de Hacienda, entra su jefe con cara de agobio y les grita: «Pero ¿qué estáis haciendo? ¿Todavía con lo de Hacienda? ¿No os dais cuenta de que corre muchísima prisa el tema X? ¡Ahora mismo dejáis lo que estéis haciendo y os ponéis con ese tema! ¡Lo quiero hoy mismo!».

María empieza a sentirse pequeña y regañada, se encoge en el asiento y a duras penas contesta un: «Vale, ahora mismo me pongo...». Su conducta es claramente sumisa.

Ana alza la cara y la mirada, yergue la espalda y le dice al jefe: «A ver, ¿en qué quedamos: hacemos lo de Hacienda o el tema X? Si no se nos dicen las cosas claras no podemos ser adivinas». Su conducta, tanto por el contenido como por la forma de emitirla, es agresiva.

Sofía también alza la cara y la mirada, dirige al jefe una media sonrisa y le dice: «Bueno, no es posible hacer las dos cosas bien y para hoy. ¿Cuál priorizamos?». Su conducta es asertiva, porque se está respetando a sí misma. Deja las cosas claras y no cede, pero a la vez no está cuestionando ni faltando al respeto a su jefe. En lugar de sentirse «culpada», como María, u «ofendida» como Ana, Sofía simplemente expone y pregunta, manteniéndose así emocionalmente distanciada del problema.

Es importante tener en cuenta que nadie es totalmente asertivo ni totalmente no asertivo. A lo largo del día, nos movemos en una especie de línea continua en la que, dependiendo de las numerosas variables sociales implicadas en una interacción —entre ellas, nosotros mismos—, nos situaremos en un punto o en otro:



Sin embargo, todas las personas también tenemos unas llamadas «pautas de conducta», que hacen más probable que aparezca un tipo de conducta concreta en situaciones similares.

¿De qué depende el que una persona tenga una pauta de conducta asertiva, otra la tenga sumisa, y otra, agresiva? Depende de la autoestima que tenga la persona. Si

tenemos una buena autoestima, sentiremos que tenemos nuestras necesidades afectivas cubiertas y no necesitaremos buscar en los demás el beneplácito o la valoración. Si nuestra autoestima es baja, no tendremos cubiertas esas necesidades afectivas básicas y buscaremos en los demás el reconocimiento, la valoración o el afecto que no nos vemos capaces de sentir por nosotros mismos. Es ahí donde se unen la asertividad con la autoestima, pues solo puedes querer de verdad si te quieres a ti mismo, y solo puedes conseguir que te respeten si te respetas a ti mismo ¡y a los demás...! La persona con autoestima baja necesita imperiosamente y de forma continua el refuerzo de los demás, ya que no se ve capaz de reforzarse (valorarse) por sí misma. De ahí pueden surgir los dos tipos de conducta no asertiva: una, la de la persona que cree que no puede permitirse importunar o molestar a los demás, ya que estos son su única fuente para sentirse válida. Así, basándose en una premisa falsa —«la aprobación de los demás es la que te puede hacer válido»—, esta persona mostrará una conducta sumisa, sintiéndose siempre en vilo, siempre con la sensación de que no llega a dar de sí todo lo que se espera de ella.

El otro tipo de conducta que puede surgir de la misma necesidad de buscar el beneplácito en el exterior es la contraria: la agresividad. Hay personas que buscan desesperadamente el reconocimiento y la valoración de los demás para sentir que valen y lo piden «a gritos». Ostentando poder y control sobre las demás personas se sienten seguras e intocables en su vulnerabilidad, y creen obtener así el reconocimiento que ellos mismos no se ven capaces de dispensarse.

Cuando la necesidad de afecto y de reconocimiento es acuciante, la persona no puede relajarse, siente que tiene que estar siempre en guardia para no permitir que los demás la rechacen, en el caso de la sumisión, o se sitúen por encima de ella, en el caso de la agresividad. De ahí la tendencia de las personas con autoestima baja a analizar una y otra vez las interacciones que han tenido y utilizar la culpa y la crítica para intentar reparar aquellas situaciones en las que no se han sentido queridos o valorados. Así, las personas sumisas tienden a reprocharse frases y actitudes que han mostrado con los demás, en un intento de arreglar cualquier brecha que haya en la relación con los otros. Las personas agresivas tenderán a echar las culpas hacia fuera y criticar a los demás con tal de preservar su imagen. La persona se verá metida en un círculo vicioso, en el que su propia necesidad de afecto o reconocimiento la mantiene atrapada en un laberinto de acciones y reacciones del que no puede salir. Veamos un ejemplo de este círculo:

Beatriz trabaja en un organismo público bajo las órdenes de un jefe. Oficialmente, ella

es jefa de negociado, pero casi desde su incorporación con esta persona, hace ya veinte años, ha ejercido de «chica para todo»: cada vez que el jefe tiene algún problema de la índole que sea, la llama a gritos para que se lo resuelva. Le exige que ella le solucione las cosas que él no sabe cómo resolver o que, por la causa que sea, no salen como deberían; la tacha de tonta e inútil cuando no se cumplen las cosas exactamente como él lo ha dispuesto y Beatriz acude siempre veloz a las llamadas y chillidos de su jefe, para intentar resolver lo que pueda. También debe servir el café en las reuniones. A la vista de otros compañeros de trabajo, ambos forman una unión casi simbiótica —«Parece que la gozan», comentan—, pues Beatriz jamás se ha rebelado ante el trato humillante que le dispensa el jefe; es más, muchas veces le defiende y este parece no darse cuenta de que ella cada vez está más callada y deprimida. Incluso parece que él disfruta humillándola en público y ostentando una actitud casi paternalista del estilo «qué harías tú sin mí».

Evidentemente, el jefe tiene una conducta agresiva, mientras que la de Beatriz es sumisa. Pero vamos a intentar observarlos desde el punto de vista de las necesidades que está intentando cubrir cada uno. Reflexionemos:

- ¿Qué necesidad crees que está intentando cubrir el jefe con Beatriz?
- ¿Qué necesidad crees que está intentando cubrir Beatriz con su jefe?
- ¿Crees que el jefe y Beatriz están cubriendo las necesidades del otro?
- ¿Por qué no dejan de comportarse como lo están haciendo?

Beatriz está intentando que el jefe le cubra su necesidad de APROBACIÓN, mientras que el jefe pretende que Beatriz le RECONOZCA y ADMIRE.

Paradójicamente, lo más probable es que ninguno de los dos sienta que el otro está cubriendo totalmente su necesidad: ni Beatriz se siente estimada y valorada por su jefe, ni él siente que Beatriz le admira y obedece como él querría. Sin embargo, ambos exhiben una y otra vez la misma conducta ante el otro porque NO CONOCEN OTRA MANERA de hacerse valer. Dicho de otra forma, ambos tienen puesto su foco de refuerzo EN EL EXTERIOR y, hasta que no aprendan a aprobarse y valorarse por sí mismos, no dejarán de intentar una y otra vez que sea la otra persona la que le cubra sus necesidades emocionales.

Aunque los ejemplos que estamos poniendo pueden sonarles a algunas personas exagerados y extremos, la actitud de buscar sentirse bien a través del beneplácito de los

demás es muy frecuente. Basta con observar nuestro alrededor: ¡qué esfuerzos se invierten en dar una «buena imagen», no desentonar con la mayoría! ¡Cómo nos gusta mostrar nuestros «méritos», ya sea por tener un buen coche, mucho poder adquisitivo o unos estudios superiores! ¡Cómo tememos la opinión desfavorable de nuestro entorno, el «qué dirán...»!

El punto de reflexión que surge ante esa situación es: al tener estas actitudes tan dependientes del exterior, ¿me estoy respetando? ¿Soy capaz de mostrarme distinto o contrario a la mayoría, aun a costa de parecer raro, diferente? ¿Respeto yo las diferencias y —para mí— rarezas de los demás?

Te proponemos un ejercicio de reflexión en el que tienes que ser muy, muy sincero contigo mismo. Ten en cuenta que todas las personas buscamos, en mayor o menor medida, ser apreciadas y valoradas por nuestro entorno.

Elige una situación reciente o una persona de las que escogiste para realizar el ejercicio anterior y que te causan algún tipo de malestar.

Reflexiona:

- ¿Qué necesidad quiero cubrir en mis relaciones?
- ¿Busco ser querido, valorado?
- ¿Puedo sacar un patrón común en mi relación con los demás?

Ahora vamos a hacer algunas puntualizaciones respecto al término «asertividad», ya que a lo largo de nuestra ya dilatada experiencia hemos podido comprobar que este se presta a muchas confusiones. Estos son algunos de los errores más frecuentes con los que nos hemos encontrado.

1. «Comprender es lo mismo que ceder.» Muchas personas confunden la comprensión y la empatía con la sumisión. Se meten tanto en la piel de la otra persona, entienden tanto su punto de vista... que finalmente terminan haciendo lo que el otro quiere, o diciendo lo que quiere oír. Puede que esa falsa empatía les lleve a dar la razón a la otra persona, creyéndose realmente «convencidos» por los argumentos del otro, o puede que, de tanto comprender, sientan compasión y pena y cedan. El caso es que con mucha frecuencia, al ceder en favor del otro utilizando estos argumentos, la persona se olvida de sí misma, de sus intereses y motivaciones y se supedita a los del otro. Esta

confusión entre comprender y ceder se da en personas sumisas, que justifican así su miedo a afirmarse, pero también en personas agresivas, que temen que, si intentan empatizar con la otra persona, tendrán que ceder y hacer lo que esta quiera.

Nada más lejos de la realidad. «Empatía» significa ponerse en el lugar del otro, ver la situación desde su punto de vista, e incluso captar el sentimiento que puede tener la persona en ese momento, PERO SIN DEJAR DE SER YO. La asertividad implica comprender al otro A LA VEZ que me comprendo a mí mismo, respetar el punto de vista y el sentimiento del otro A LA VEZ que respeto los míos.

La técnica de la Asertividad Empática (véase el capítulo 4) nos puede ayudar a llevar a la práctica esto.

2. «Si pongo límites estoy siendo egoísta (o mala persona, o...).» Esta frase es bastante típica de personas con conducta sumisa. Suele haber un gran miedo a autoafirmarse, expresarse auténticamente o poner límites por temor a las consecuencias: el otro puede enfadarse, rechazarme, hacerme sentir mal... o yo me voy a criticar después por ser egoísta, malo, etc. Este temor a sentirnos mal si somos asertivos no es más que el miedo a lo desconocido, a perder el pequeño terreno que creemos tener seguro. Nos negamos el derecho a poner límites en aras a una moral que nos tacha de egoístas y malas personas si nos autoafirmamos e importunamos con ello a los demás.

Pero también este temor es infundado. Es verdad que si ponemos límites que otra persona quería traspasar, esta va a estar, cuando menos, frustrada, y esto lo tenemos que aceptar: a nadie le gusta que le digan «No». Pero de ahí a ser egoístas hay una brecha que hace que ambos conceptos no tengan nada que ver entre sí: no somos egoístas cuando afirmamos nuestros derechos, si lo hacemos desde el respeto a la otra persona; no estamos siendo malas personas si los demás se sienten frustrados ante nuestros límites. Lo más frecuente es que la persona no deje de relacionarse con nosotros por haberle dicho que «No» a su demanda, pero si, efectivamente, nuestro «No», habiéndolo expresado con respeto, tiene consecuencias negativas para nuestra relación, el problema estará en la otra persona, no en nuestro egoísmo o maldad.

3. «Si no muerdo, me muerden.» «El hombre es un lobo para los hombres.» Estas dos apreciaciones parten de una visión del mundo como si se tratara de un lugar lleno de depredadores, donde solo sobreviven los más fuertes y en el que hay que estar constantemente al acecho para no ser pisado, vulnerado, agredido. Algunas personas justifican su conducta agresiva desde esta máxima protectora: «Si no muerdo antes, me

muerden a mí»; y otras justifican su conducta sumisa desde la incapacidad de formar parte de este círculo de agresividad en el que, aparentemente, se mueve el mundo. Tienen la sensación de que deben estar constantemente protegiéndose, y eso los hace desconfiados y cerrados a los demás.

Pero la realidad no es tan polarizada, como, por cierto, nada que tenga que ver con el ser humano. Es verdad que hay personas frías, crueles, cuya motivación principal es controlar o dominar su entorno, pero la mayoría de nosotros no somos ni ángeles ni demonios, sino que tenemos en nuestro interior un puzzle de valores, convicciones y emociones que nuestra conducta no siempre es capaz de plasmar. Mi compañero de trabajo puede ser muy agresivo cuando las cosas no salen como, según él, deberían, pero eso no le convierte automáticamente en «mala persona». Sí puede indicar que es una persona rígida y con poco control de sí misma. Por lo mismo, podemos ponernos como hidras cuando nuestro hijo vuelve a saltarse las reglas, pero ser unos pacientes y estupendos negociadores en el trabajo. ¿Qué queremos decir con esto? Que nadie es solamente malo o bueno, ni podemos clasificar, temer o agredir a alguien por ser «malo», ni podemos desesperarnos por no encontrar nunca a una persona realmente «buena». Lo más sano es observar a los demás, ver por qué actúan como actúan, en qué situaciones y con qué personas se comportan de qué manera, antes de sacar conclusiones extremas que nos van a situar, a nosotros también, en posturas extremas.

En un juego de tenis, lo recomendable es dar un paso hacia atrás para observar la trayectoria de la bola y saber cómo devolverla, en vez de precipitarnos hacia la red. Esto último solo lo podemos hacer si estamos muy seguros. Por el mismo motivo, en las interacciones con los demás es bueno primero observar, salirnos de nosotros mismos y «ver» desde dónde nos está hablando la otra persona, antes de lanzarnos a actuar impulsivamente, ya sea de forma agresiva, sobreadaptada o sumisa.

| Antes de actuar, es recomendable observar desde dónde me está hablando la otra persona.

4. «Ser “demasiado” asertivo termina siendo una actitud agresiva.» Hay personas que confunden ambos términos. A veces disfrazamos nuestra agresividad diciendo que en el fondo hemos sido asertivos porque hemos sido sinceros, le hemos dicho la verdad a la otra persona y lo que decimos no tiene dobleces. Otras veces tememos resultar agresivos si nos comportamos de forma asertiva. Sobre todo si no estamos acostumbrados a

autoafirmarnos ante los demás, cualquier intento de hacerlo nos parecerá una agresión al otro. En suma, unos y otros tienen la falsa idea de que asertividad equivale a «decir las cosas tal y como pensamos y sentimos», sin más.

Esto es un error. «Asertividad» significa, sobre todo, respeto a mí y a los demás. Si la otra persona no se siente respetada, no estamos siendo asertivos. De ahí se derivan dos reflexiones:

- Una parte importantísima de la comunicación es la comunicación no verbal, es decir, todos los gestos, miradas, posturas y tono con que emitimos los mensajes. Estamos hablando de la forma con la que emitimos nuestros mensajes, que es diferente del contenido. Yo puedo decirle a mi pareja «Pero qué tonto eres» con un tono de voz suave y risueño, mientras le acaricio y sonrío. En este caso, gracias al acompañamiento no verbal, mi pareja no se sentirá insultada ni menospreciada: habrá captado perfectamente el sentido de mi mensaje. Pero también puedo decirle «Pero qué tonto eres» poniendo énfasis en la palabra «tonto», emitiendo un tono duro y despreciativo, retirando mi mirada de la suya y volviendo la cabeza. Mi pareja entenderá perfectamente que le estoy despreciando.

Son precisamente estos pequeños detalles no verbales los que hacen que una comunicación sea asertiva, sumisa o agresiva. No debemos temer, pues, convertirnos en agresivos si empezamos a dar pasos hacia la asertividad: controlando la forma de emitir los mensajes, si no queremos ofender a la persona no la ofenderemos.

- Hay otro error que utilizan sobre todo las personas a las que les resulta fácil ser agresivas: la idea de que en una comunicación hay que decirlo todo, ser completamente transparente y sincero. Esto está bien, pero ¿y si «toda» la verdad va a producirle un malestar a la persona? Entonces no estaremos siendo asertivos, porque no estaremos respetándola.

No es más asertivo el que dice toda la verdad. Si a mí me aburre soberanamente ir a tomar café con una persona, no hace falta que le diga «La verdad es que me aburres mucho y por eso prefiero ir con Clara, que es más divertida», porque le estaré haciendo un daño gratuito. Puedo sugerir ir a tomar café en grupo, incluir a Clara, reducir los cafés con esta persona a dos veces por semana, acortar el tiempo de estar con ella... y así sentiré que me estoy respetando a mí y también a la otra persona.

5. «La asertividad es una herramienta poderosa que logra cambiar a las personas.» A esta premisa, una persona sumisa le añadiría: «... y si las personas no cambian es que lo estoy haciendo mal»; y una persona agresiva añadiría: «... y si las personas no cambian es por su culpa».

Pero ninguna de las dos tiene razón. No se trata de buscar culpas, sino de que es imposible que la asertividad cambie a las personas. Veamos por qué:

- Con nuestra respuesta asertiva podemos conseguir que la persona deje de importunarnos o faltarnos al respeto, es decir, conseguiremos PONER LÍMITES. Lo que no vamos a conseguir es que la persona cambie. De hecho, eso ocurre con cualquier respuesta que demos. Cuando emitimos respuestas sumisas, esperamos que los demás dejen de importunarnos, que tengan consideración y empatía, incluso que se den cuenta de nuestro malestar y nos pidan perdón. Cuando emitimos respuestas agresivas, esperamos que el otro nos dé la razón o haga caso de lo que decimos. Ninguna de las dos respuestas logrará su propósito. De hecho, la respuesta sumisa suele conseguir que la otra persona continúe o aumente la conducta que ya tenía hacia nosotros, y la respuesta agresiva, que la otra persona se sienta ofendida. ¿Cuál es entonces la respuesta ideal, que logre de una vez por todas que la otra persona cambie a nuestro favor? NINGUNA. No existe, por la sencilla razón de que los seres humanos solo cambiamos si nosotros le vemos la motivación y el beneficio. Por mucho que el otro se empeñe, incluso por mucho que le queramos o temamos, si ese cambio no nos encaja, no cambiaremos. Ahora bien, con la asertividad se logra poner límites, dejar claro hasta dónde permitimos que el otro nos invada y a partir de dónde ya no. Y, por supuesto, con la asertividad se logra una mejor comunicación, una posibilidad de entendimiento, donde todos se sientan bien, e incluso una negociación elegante y satisfactoria.

Las personas solo cambiamos cuando nosotros le vemos una razón a cambiar, no porque otro quiera que lo hagamos. La respuesta asertiva sirve para poner límites, no para que el otro cambie.

- No podemos esperar que nuestra respuesta asertiva dé resultados positivos a corto plazo. La asertividad no tiene el poder de hacer que la persona cambie, y hasta que se dé cuenta de que hemos puesto unos límites y de que estos no se pueden traspasar puede pasar un tiempo.

De entrada, tras emitir una respuesta asertiva, podemos esperar, en el mejor de los casos, que la persona se pare. Si es alguien que no tiende al abuso —es decir, un 50 por ciento de las personas—, puede que con esta vez baste, y ya no intente faltarnos más al respeto. Pero como no lo sabemos, es preferible contar con que vuelva a intentar abusar más veces hasta que le quede claro, gracias a nuestra constancia en ser asertivos, dónde están nuestros límites.

También tenemos que estar preparados, sobre todo si tratamos con una persona agresiva, a que, lejos de pararse, esta aumente la presión. Su respuesta a nuestra asertividad tendrá una carga de mayor agresividad, ya sea por el contenido o por los factores no verbales —tono, volumen, gestos...—. Ante esto, no debemos cejar en nuestra respuesta asertiva, aunque sí podemos ir aumentando el grado de firmeza con que la emitimos, para terminar cortando la conversación y, en último extremo, la relación si la persona persiste en agredirnos.

Hacer comprender a los demás dónde están nuestros límites es una tarea de instauración lenta, pero normalmente segura.

Te invitamos a que reflexiones sobre los temores que puedes sentir al plantearte introducir la asertividad en tu comunicación, ya sea porque partes de ser agresivo o de ser sumiso:

- Haz un listado de temores, y a continuación piensa en cómo puedes subsanarlos. Si tienes dudas, te invitamos a que nos escribas. Además de intentar ayudarte a resolverlo, estarás contribuyendo a ayudar a otras personas que pueden tener tus mismas dudas.

Autoevaluación asertiva: ¿cómo soy yo?

En los dos capítulos anteriores expusimos los diferentes modelos y sus características. También vimos qué era la asertividad y su relación con la autoestima. También En este capítulo tú eres el protagonista. Para trabajar la asertividad, o la falta de ella, el primer paso indispensable que debes dar es saber cuál es tu modelo o perfil de funcionamiento más frecuente en situaciones de interacción social. Cómo sueles comportarte, qué piensas habitualmente, cómo te sientes cuando te relacionas con los demás. También es muy importante que analices a fondo tus conductas no verbales, por ejemplo: cómo es tu mirada cuando estás conversando con alguien, qué gestos haces, cómo colocas tu cuerpo, qué distancia marcas, qué volumen de voz empleas, cuál es tu tono. Todos estos parámetros influyen poderosamente en la manera que tenemos de comunicarnos, de tal forma que si son asertivos nos permitirán expresar correctamente lo que pensamos, sentimos y queremos. Pero si no lo son, es decir, si nuestra forma de comunicarnos es agresiva o sumisa, nuestras relaciones personales se verán abocadas al fracaso. Nos sentiremos insatisfechos, bien porque el otro no consiga entender lo que estamos expresando, o bien porque nosotros mismos no seamos capaces de transmitirlo. Una comunicación asertiva es la base para unas relaciones equilibradas y sanas.

También es importante para que puedas desarrollar tu asertividad tener información detallada de aspectos como:

- Situaciones en las que no te comportas de forma asertiva.
- Personas con las que no te comportas de forma asertiva.
- Qué factores hacen que te tranquilices y te sientas más seguro.
- Qué circunstancias hacen que te sientas más inseguro, agresivo, tenso o bloqueado.
- Qué quieres conseguir —aunque no lo hayas hecho— con tus comportamientos no asertivos.

A lo largo de este capítulo te ayudaremos a resolver todos estos interrogantes, y al final, si has trabajado a fondo, tendrás una idea más clara de cuáles son exactamente tus problemas de asertividad. Ese es el primer paso para empezar a resolverlos.

Cómo me comunico

LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Cuando nos comunicamos, utilizamos dos tipos de códigos: el verbal, es decir, el lenguaje, y el no verbal, es decir, miradas, gestos, posturas corporales, que emitimos mientras estamos interaccionando con otras personas. Con mucha frecuencia se tiende a dar más importancia a la parte verbal de nuestro mensaje, lo que decimos, que a la parte no verbal, cómo lo decimos. Sin embargo, los expertos en comunicación y nosotros, los psicólogos clínicos, constatamos a menudo que si no utilizamos correctamente los componentes no verbales de nuestra comunicación estos pueden invalidar automáticamente el mensaje.

Un estudio realizado por el antropólogo Albert Mehrabian arrojó un resultado sorprendente: tan solo un 7 por ciento de la comunicación entre dos personas se realiza mediante palabras. Un 38 por ciento se comunica mediante la voz y todos sus componentes —volumen, entonación...— y el 55 por ciento restante se lleva a cabo a través del lenguaje corporal —gestos, posturas, mirada...—. En otras palabras, no basta con expresar lo que pensamos o sentimos; además, si queremos que el mensaje llegue correctamente a nuestro interlocutor, deberemos acompañarlo de los códigos no verbales adecuados.

Existe también la creencia de que podemos dejar de comunicar simplemente dejando de hablar. Las personas sumisas, por ejemplo, temen continuamente que los demás descubran su inseguridad, y por ello tienden a hablar poco en un intento desesperado para que esto no suceda. Nada más lejos de la realidad. Nuestro cuerpo, nuestras manos, nuestra expresión facial son tremendamente elocuentes y a veces nos delatan. La mirada retadora de un agresivo, aunque no vaya acompañada de ningún tipo de mensaje, puede tener un efecto devastador sobre el que la recibe, sobre todo, por supuesto, si es sumiso.

El lenguaje no verbal tiene, además, otra función sumamente importante: ayudarnos a formar una impresión acerca de la persona que tenemos delante. A veces, cuando hablamos por primera vez con alguien tenemos la sensación de que hay algo que nos hace conectar, acercarnos emocionalmente a él o ella. Otras, sin embargo, podemos sentirnos incómodos y desconectados de la conversación. Esas sensaciones, que no siempre logramos relacionar con algo concreto, tienen mucho que ver con la forma en que la otra persona se está mostrando ante nosotros: un volumen demasiado alto puede resultarnos irritante, mientras que una sonrisa franca puede desarmarnos.

La primera regla importante para que un mensaje se considere transmitido de una forma asertiva y, por lo tanto, socialmente habilidosa, es que las señales no verbales tienen que ser congruentes con el contenido verbal. Muchas personas se quejan de que a pesar de pedir o expresar lo que quieren, los demás no les hacen caso, no les respetan, les ignoran. Las personas sumisas, por ejemplo, carecen a menudo de la habilidad para dominar los componentes verbales y no verbales de la comunicación y utilizarlos conjuntamente sin incongruencias. Si a nuestro compañero de despacho le decimos, con una sonrisa en la cara y una voz titubeante, que nos molesta que hable tan alto por teléfono es muy probable que este ignore nuestro comentario y siga hablando a voz en grito. Si para corregir el comportamiento desafortunado de nuestros hijos, les gritamos sistemáticamente y lanzamos parrafadas interminables sin la menor posibilidad de interrupción, ellos aprenderán a desconectar e ignorar el mensaje por muy razonable y acertado que sea su contenido.

Vamos a analizar a continuación cuáles son los principales componentes no verbales que ponemos en marcha cuando nos comunicamos:

La mirada

La mirada es uno de los componentes no verbales más estudiados en el campo de la comunicación y uno de los más importantes en el terreno de la asertividad y las habilidades sociales.

En cualquier interacción social, la mirada constituye un elemento indispensable para entrar en contacto con la otra persona. Es más, en muchas ocasiones se trata de la primera señal —sin que medie ningún tipo de lenguaje verbal— que dirigimos al otro

para hacerle entender que queremos iniciar un acercamiento. Con la mirada podemos hacer un barrido rápido y sumamente eficaz de todos los integrantes de una reunión de trabajo sacando conclusiones muy aproximadas de su predisposición, estados emocionales y actitudes, y establecer un espacio de comunicación privada con uno de ellos trasladándole un mensaje que no queremos que sea recibido por los demás. La mirada puede ser el vehículo transmisor de emociones básicas y complejas —ira, tristeza, alegría, temor, desconfianza, falsedad, deshonestidad...— y a veces el único que se utiliza cuando ya no sirven o no salen las palabras.

La cantidad y el tipo de mirada comunican actitudes interpersonales, de tal forma que, por ejemplo, una mirada huidiza, baja, que evita el contacto ocular con el interlocutor y se mueve de forma inestable fuera del campo visual de este, transmite nerviosismo, inseguridad y temor. Por el contrario, una mirada excesivamente fija, dirigida directamente a los ojos sin cambiar la dirección de la misma en ningún momento, puede ser interpretada por el que la recibe como una expresión de desafío, agresividad o superioridad.

Centrándonos en el terreno que nos interesa, el de la asertividad, las conclusiones son que:

| Los sujetos asertivos miran más frecuentemente mientras hablan que los sujetos poco asertivos.

Las personas con buenas habilidades sociales y seguras de sí mismas dirigen su mirada a un triángulo formado por los ojos, la nariz y la boca del interlocutor, y establecen una reciprocidad equilibrada, de tal forma que pueden variar la fijación de la mirada según estén hablando (40 %) o escuchando (75 %).

La expresión facial

La expresión facial es uno de los componentes más importantes del lenguaje gestual y, por extensión, de la comunicación no verbal. Teniendo en cuenta que, cuando dos personas se encuentran frente a frente con el propósito de entablar una conversación, la mayor cantidad de mirada va dirigida a la zona de la cara, esta se convierte en un elemento indispensable a la hora de facilitar y/o dificultar la comunicación entre ellos.

La expresión facial cumple diferentes funciones en el marco de las interacciones sociales:

- Muestra el estado emocional de la persona, aun cuando esta quiera tratar de ocultarlo. Las personas sumisas, conscientes de esta función, intentan muchas veces ocultar su inseguridad o miedo bajo una máscara de inexpresividad que los psicólogos denominamos «cara de póquer». Esta máscara impide al interlocutor saber qué está pensando o sintiendo el otro, de tal forma que al final tenemos la sensación de estar «hablando con una pared».

En contextos laborales, en los cuales la expresión de los sentimientos no siempre resulta pertinente, es especialmente importante aprender a utilizar de forma apropiada la expresión facial. ¡Puede resultar bastante desacertado poner cara de incredulidad cuando el jefe nos dice que mañana llegará temprano al trabajo, o esbozar una amplia sonrisa mientras levantamos la ceja ostensiblemente cuando nuestro compañero se compromete a entregarnos el informe antes de media hora!

- Proporciona información continuada sobre si se está comprendiendo el mensaje, si se está de acuerdo o en contra, si nos está aburriendo o nos interesa en particular, etc. Las personas sumisas son especialmente sensibles a la expresión facial de su interlocutor y, en general, a cualquier tipo de gesto que pueda ir en la línea de que le están aburriendo, contrariando o molestando. Esta sensibilidad les convierte en observadores natos, de tal forma que si detectan la más mínima señal por parte del otro, que puedan interpretar como negativa —por ejemplo, bostezar mientras ellos hablan o mirar el reloj—, se sienten inmediatamente cohibidos e inseguros interpretando que la otra persona se aburre y que su conversación carece de interés, con lo cual intentarán terminar lo antes posible. El agresivo, sin embargo, ignora sistemáticamente la expresión facial del otro sujeto. No le interesa conocer cómo se siente ni tampoco cuál es su opinión al respecto. Al agresivo lo que realmente le interesa es dejar claras sus propias opiniones, independientemente del efecto que estas produzcan en el otro, y, por supuesto, de que esté de acuerdo o no.

Las emociones —tristeza, alegría, sorpresa, ira, miedo— se expresan a través de tres regiones fundamentales de la cara: la frente sería una de ellas; las cejas, los ojos y los párpados, otra; y una última, en la parte inferior de la cara. Las personas podemos utilizar de forma muy hábil y sutil todos estos elementos faciales para transmitir infinidad

de expresiones que no solo apoyan y subrayan el mensaje verbal sino que además constituyen un lenguaje en sí mismo. Aprendemos desde pequeños a utilizar nuestro cuerpo, y por supuesto también nuestra cara, como un instrumento más que nos permite expresar emociones y, en general, comunicarnos en un entorno social en el cual los códigos son similares.

| Las personas asertivas, utilizarán una expresión facial acorde con el mensaje que quieren transmitir.

Es decir, las personas asertivas muestran una expresión de enfado cuando se sienten enfadadas, de alegría cuando están contentas, de temor cuando tienen miedo, etc. Esto, que puede resultar a priori tan fácil, no lo es tanto. El niño muestra sus emociones abiertamente porque no tiene ningún motivo para ocultarlas. Expresar emociones es algo primario y básico. Pero en el caso del adulto, las cosas cambian. La educación, las normas sociales, las experiencias personales, pueden mediatizar profundamente la expresión de nuestros sentimientos, de tal forma que aprendemos a ocultarlos o incluso en algunos casos a censurarlos. Hay personas que no se permiten sentir para no tener que expresar. Las personas sumisas son un buen ejemplo de ocultación. Ocultan su enfado, su ira, su miedo, su rabia y, en general, cualquier sentimiento negativo que piensen que puede molestar o contrariar al otro. Un sumiso puede recibir con una sonrisa una crítica absolutamente injusta de un compañero, o con un silencio apesadumbrado una bronca de su jefe mientras que por dentro, es decir, en su cabeza, está rebatiendo punto por punto todo lo que este le dice. En estas ocasiones hay un alto grado de incongruencia entre lo que está pensando o sintiendo y lo que está comunicando a través de su expresión facial.

En el caso de las personas agresivas las cosas se complican. Son perfectamente capaces de expresar sentimientos negativos como el enfado, la ira, la superioridad o la dominancia, porque no temen molestar o herir al otro. En ese sentido son absolutamente congruentes consigo mismas. Dicen lo que piensan o sienten. Pero temen mostrar sentimientos que ellos consideran «débiles» o «blandos» porque piensan que eso les puede hacer más vulnerables ante los demás. Jamás llorarán en público —a veces, ni siquiera en privado—, ni expresarán temor, angustia, inseguridad, abatimiento, pesadumbre, indecisión, etc. Todo ese paquete de sentimientos que las hacen más humanas y, por lo tanto, más asequibles, lo guardarán bajo llave en un lugar apartado de

su mente y procurarán no mostrarlo nunca en circunstancias o contextos sociales en los que se sientan amenazadas o en competencia.

Si queremos ser coherentes con nosotros mismos, es decir, si queremos ser asertivos, debemos procurar que nuestra expresión facial transmita realmente lo que pensamos y sentimos, salvo en aquellos contextos o circunstancias en los que, por razones determinadas, no debamos hacerlo.

La persona asertiva sabe cuándo y cómo debe mostrar lo que piensa y siente, utilizando para ello las habilidades sociales apropiadas.

La postura corporal

La expresión «parece un león enjaulado» se utiliza con frecuencia en el lenguaje coloquial para describir de forma muy gráfica un estado emocional concreto: nerviosismo, inquietud, impaciencia... Cuando una persona pasea de un lado a otro en un espacio reducido, de forma alterada y persistente, sin un rumbo concreto, nos transmite todas las emociones anteriores. La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en que se sienta o está de pie una persona, cómo anda, se pasea o se mueve, expresa cómo se siente, qué concepto tiene de sí misma y cómo se relaciona con los demás.

Existen cuatro tipos básicos de posturas corporales:

1. Postura de acercamiento. La persona, si está sentada, inclina ligeramente el cuerpo hacia delante en un intento de acercarse a su interlocutor, y si está de pie, acorta el espacio físico entre ambos. Esta postura transmite empatía, intimidad, atención y en general una actitud positiva hacia el otro.

Pero cuando la distancia se acorta demasiado y la persona invade el espacio físico del otro el acercamiento no se considera algo positivo sino amenazante. Si vemos dos personas de frente con sus caras y cuerpos prácticamente pegados, pensaremos inmediatamente que entre ellas hay algún tipo de conflicto que puede terminar incluso en una agresión.

El modelo agresivo puede utilizar esta postura para intimidar al otro o simplemente

mostrarle su enfado.

2. Postura de retirada. La persona se distancia físicamente más de lo que se considera normal en una interacción social. Por ejemplo, el modelo sumiso en una reunión de trabajo tenderá a sentarse en la silla más alejada de las figuras de autoridad. Un estudiante tímido e inseguro preferirá siempre sentarse en las últimas filas para pasar desapercibido. En mi consulta, algunos pacientes se sientan en el extremo del sillón más alejado de mi persona... Las personas inseguras intentan siempre crear barreras que les permitan sentirse protegidas frente al otro, aumentar la distancia física es una de ellas.

En otras ocasiones la postura de retirada se utiliza simplemente para mostrar frialdad, rechazo, distanciamiento emocional o desapego con respecto al interlocutor. Es como si utilizáramos nuestro cuerpo para decirle al otro: «No estoy contigo».

3. Postura erecta. Este tipo de postura se percibe especialmente cuando la persona está sentada. La espalda se mantiene perfectamente recta y alineada con los hombros y no se apoya, o se apoya muy poco, en el respaldo. Las personas que denominamos «estiradas» suelen utilizarla mucho para transmitir arrogancia, desprecio o superioridad. Solemos decir en estos casos que parece que «miran por encima del hombro». Es un tipo de postura en la que predomina la rigidez corporal. A veces también se puede utilizar como contraposición a la postura de abatimiento, para transmitir firmeza y seguridad.

4. Postura contraída. La persona está replegada sobre sí misma: hombros caídos, espalda curvada, cabeza agachada. Es una postura indicativa de estados emocionales depresivos, abatimiento, timidez, sensación intensa de culpa.

Las personas asertivas adoptan generalmente una postura erecta y cercana, que transmite a la vez acercamiento y seguridad, y miran de frente a la otra persona, sin invadir su espacio ni mostrar agresividad.

Las personas asertivas también serán capaces de adaptar su postura corporal a las circunstancias específicas en las que tenga lugar la interacción, pudiéndose mostrar relajadas y sumamente cercanas en un contexto personal, y más firme, y controladas en un espacio profesional.

Los gestos

Los gestos implican la utilización de diferentes partes del cuerpo como la cabeza, las manos y los pies para realizar movimientos, que o bien apoyen y amplifiquen la actividad verbal o bien la contradigan, para tratar de ocultar nuestros verdaderos sentimientos.

Los gestos están muy relacionados con la cultura en la que se desarrollan. Algunos, como estrechar la mano o asentir con la cabeza, son universales pero otros muchos están directamente relacionados con la idiosincrasia de cada lugar, e incluso pueden ser solo reconocibles en un marco estrictamente familiar.

Al comparar un grupo de sujetos asertivos con otro que no lo era, se halló que mientras que el primero gesticulaba un 10 por ciento del tiempo total de interacción, el segundo grupo solo lo hacía el 4 por ciento.

Las personas asertivas mueven su cuerpo de una manera desinhibida y acorde con el mensaje que quieren transmitir. Su lenguaje gestual transmite franqueza, seguridad en uno mismo y espontaneidad.

Las personas sumisas tienden a inhibir su lenguaje gestual en un intento de enmascarar sus sentimientos y emociones. La falta de espontaneidad de su discurso y la tendencia a la brevedad del mismo suele ir acompañada de la parquedad gestual.

Las personas agresivas utilizan el lenguaje gestual para enfatizar y en muchos casos imponer su discurso, tienden a la gesticulación excesiva, sobre todo si están enfadados o iracundos. Suele ser frecuente también el uso de gestos amenazantes, intimidatorios y despectivos.

COMPONENTES PARALINGÜÍSTICOS

El área paralingüística o vocal hace referencia a «cómo» se transmite un mensaje, frente al área propiamente lingüística o habla, en la que se estudia «lo que» se dice.

Los elementos paralingüísticos son los siguientes:

Volumen

Es un elemento clave en la conversación. Las personas asertivas modulan el volumen en función del mensaje que quieren transmitir y del contexto en el que se emite. Pueden utilizar un volumen más bajo cuando quieren transmitir un mensaje íntimo o personal a alguien en concreto, sin que sea escuchado por los demás, o pueden subirlo para comunicarse en un contexto ruidoso o de grupo.

En un discurso asertivo, en condiciones normales, el volumen correcto es aquel que permita al interlocutor escuchar con claridad nuestro mensaje a una distancia que no se considere invasiva ni excesivamente alejada.

Las personas sumisas tienden a utilizar un volumen demasiado bajo y poco audible. Este hecho, además de generar incomodidad en el receptor —sobre todo si es excesivamente bajo—, le transmite una sensación de inseguridad o temor por parte del emisor.

Por el contrario, un volumen demasiado elevado, aparte de resultar sumamente desagradable para el interlocutor, transmitirá agresividad y prepotencia.

Tono

Es un elemento indispensable para transmitir emociones. Admite muchos matices y modulaciones dependiendo de lo que queramos transmitir o de cuál sea nuestro estado de ánimo. El tono de voz nos comunica si una persona está triste, enfadada, sorprendida, alegre, confusa, insegura, temerosa...

El tono asertivo debe comunicar emociones, apoyando firmemente el mensaje que queremos trasladar. Debe promover que nuestro interlocutor nos escuche con interés y tenga en cuenta nuestras peticiones, demandas o exposiciones.

Un tono monótono e insípido resulta aburrido y sugiere inseguridad o desgana por parte de la persona que lo emite. No es el más adecuado para motivar al oyente a que nos escuche, y menos aún a que acceda a nuestras peticiones.

Fluidez-perturbaciones del habla

La fluidez verbal nos permite expresarnos y comunicar nuestro mensaje de una manera ágil y atractiva para el oyente. Implica poseer una buena capacidad para asociar y relacionar palabras, así como exponer ideas o juicios. Se divide en tres áreas: capacidad para crear ideas (área creativa), habilidad para producir, relacionar y expresar palabras (área lingüística), y conocimiento del significado de las palabras (área semántica). Las personas con un buen nivel de fluidez verbal resultan mucho más atractivas como interlocutores y tienen una mayor facilidad para promover las relaciones interpersonales.

El discurso asertivo tiene como característica principal la fluidez en su exposición, la desinhibición y la facilidad para expresar ideas y emociones.

Diferentes alteraciones en la voz como el tartamudeo, las vacilaciones, repeticiones, etc., pueden alterar la fluidez causando una impresión de inseguridad, inapetencia o ansiedad, dependiendo del contexto y de cómo lo interprete el interlocutor. Estas perturbaciones pueden estar presentes en una conversación asertiva, siempre y cuando sean ocasionales y relacionadas con un estado puntual de ansiedad o miedo.

Claridad y velocidad

El emisor de un mensaje asertivo debe hablar con una claridad tal que el receptor pueda comprenderle sin necesidad de sobreinterpretar o recurrir a otras señales alternativas. Respecto a la velocidad, esta no debe ser ni muy lenta —aburre y favorece que el receptor desconecte— ni muy rápida —hace ininteligible el mensaje—. Ambas alteraciones distorsionan la comunicación e impiden que el interlocutor capte realmente el mensaje.

COMPONENTES VERBALES DE LA COMUNICACIÓN

A continuación vamos a analizar brevemente aquellos elementos verbales que influyen decisivamente en que una comunicación sea interpretada como asertiva o no.

El lenguaje verbal es el vehículo por excelencia para establecer relaciones sociales. Lo utilizamos con una gran variedad de propósitos: transmitir ideas, defender una opinión, expresar sentimientos, demostrar conocimientos, argumentar, etc. El tipo de comunicación verbal que empleemos en cada momento dependerá de varios factores: el contexto o lugar de la comunicación, el estado emocional del hablante, la persona o personas a las que va dirigido el mensaje —no es lo mismo hablar con el jefe que hacerlo con nuestra pareja— y los objetivos que quiera conseguir con su mensaje.

Las investigaciones en este campo han encontrado una serie de elementos del contenido verbal que diferencian a las personas asertivas de las que no lo son: utilización de temas de interés para el otro, capacidad para transmitir ideas y opiniones, habilidad para manejar el sentido del humor, expresión clara y honesta de los sentimientos, e introducción de elementos empáticos que favorezcan la conexión con el interlocutor. Asimismo, se ha encontrado que la no condescendencia y las expresiones de afecto positivo ocurren con mayor frecuencia en personas socialmente habilidosas.

La conversación es el instrumento verbal por excelencia del que nos servimos para transmitir información y mantener unas relaciones sociales adecuadas. Implica un grado de integración compleja entre las señales verbales y no verbales, tanto emitidas como recibidas.

Los elementos importantes de toda conversación son:

1. Duración del habla. La duración del habla es un parámetro directamente relacionado con la asertividad:

El modelo asertivo posee habilidades conversacionales que le permiten manejar la interacción de forma adecuada. Se sentirá cómodo tanto en su papel de emisor, en el cual regulará voluntariamente la extensión de su discurso en función de las variables presentes en ese momento —contexto, personas, objetivos—, como en su papel de receptor, donde pondrá en práctica estrategias conversacionales como la escucha activa y actitudes personales como la empatía.

Determinadas situaciones, estados emocionales o modelos de comportamiento no asertivo condicionan y determinan la brevedad o extensión del mensaje. Cuando una persona está ocasionalmente ansiosa es probable que su discurso sea mucho más largo

que el que tendría en condiciones normales. Y al revés, las personas que sufren un bloqueo emocional pueden fácilmente «quedarse sin habla».

Las personas sumisas tienden a recortar la extensión de sus interlocuciones, sobre todo en situaciones o frente a personas que les provoquen inseguridad. Es muy frecuente que en reuniones de trabajo, por ejemplo, su participación sea escasa o nula.

Por el contrario, las personas agresivas suelen excederse en la extensión de sus conversaciones de tal forma que en ocasiones las convierten en un monólogo. El modelo dominante no tiene buenas habilidades de conversación, carece de capacidad para escuchar activamente y por lo tanto es un mal receptor. En una reunión de trabajo o de cualquier tipo tenderá a acaparar la conversación, interrumpiendo constantemente y tratando en todo momento de imponer sus opiniones.

2. Retroalimentación (Feed back). La persona que habla necesita recibir información intermitente y regular acerca de cómo está recibiendo el oyente su mensaje. La primera señal importante que requerimos como emisores es si el receptor nos está escuchando, es decir, si está realmente atendiendo a nuestro mensaje. A partir de ahí seguimos demandando otro tipo de señales para saber cómo está impactando nuestra exposición: qué reacción emocional provoca, qué tiene de atractivo o interés el tema, el grado de acuerdo o desacuerdo por parte del oyente, etc. Es decir, necesita saber si los demás le escuchan, le comprenden, le creen, están aburridos o le siguen con interés. En función de la información que reciba modulará tanto el contenido de su intervención como la forma en que lo está transmitiendo.

Asentir o negar con la cabeza, mirar al área de los ojos, colocar el cuerpo orientado hacia el otro, hacer preguntas, gesticular con las manos o la cara, dan *feed back* al emisor acerca de que su mensaje se está recibiendo. Los errores más frecuentes en el empleo de la retroalimentación consisten generalmente en no dar o dar poca información acerca de lo que se está escuchando. Esto puede provocar serias distorsiones en la conversación, como malos entendidos e interrupciones.

Una retroalimentación asertiva consistirá en un intercambio mutuo de señales de atención y comprensión, dependiendo, claro está, del tema de conversación y de los propósitos de la misma.

3. Preguntas. Las preguntas son esenciales para mantener la conversación, obtener información y mostrar interés por lo que la otra persona está diciendo. Las preguntas

permiten además alargar el tema de conversación hasta que las personas implicadas en el mismo lo deseen. No realizar preguntas comunica, a la persona que habla, una falta de interés por su exposición, lo cual a su vez tendrá como consecuencia directa que la conversación se interrumpa o termine antes de lo previsto.

En una conversación asertiva el uso de preguntas será frecuente tanto por parte del emisor como por parte del receptor, y esto promoverá que la interacción verbal sea atractiva e interesante para ambos.

Te proponemos que evalúes cómo es tu comunicación verbal y no verbal. Para ello debes realizar este ejercicio en colaboración con otras dos personas. Estos pueden ser familiares, amigos o simplemente conocidos. No se necesita un gran nivel de confianza. Dos de las tres personas se situarán frente a frente y conversarán sobre un tema previamente pactado. La tercera no podrá intervenir, siendo su papel el de observadora, por lo que anotará toda la información que le parezca relevante acerca del tipo de lenguaje verbal y no verbal que están utilizando ambos interlocutores. Tras cinco minutos de conversación, se cambiarán los papeles y el observador pasará a ser conversador, mientras que uno de los conversadores se convertirá en observador. Al final todos los participantes han tenido que llevar a cabo los dos roles: observador y conversador.

Una vez concluido el ejercicio, los tres integrantes comentarán lo que han anotado respecto a la intervención de los otros. Con esa información se volverá a realizar otra vez la prueba, tratando de corregir los errores cometidos en la fase anterior.

Para facilitarte la realización de este ejercicio, te proponemos un modelo de registro de observación (véase pág. 91).

Registro de conductas verbales y no verbales			
Conductas		Persona A	Persona B
Mirada			
Expresión facial	Frente/cejas		
	Ojos/párpados		
	Boca		
Postura corporal	Acercamiento		
	Retirada		
	Expansión		

	Concentración		
Gestos	Manos		
	Cabeza		
	Pies		
Volumen			
Tono			
Fluidez	Vacilaciones		
	Repeticiones		
	Tartamudeo		
Claridad			
Velocidad			
Duración			
Preguntas			
Retroalimentación			

Como ya hemos visto anteriormente, nuestro estilo de comunicación puede variar en función del contexto en el que estemos interactuando y de las personas implicadas en el mismo. El entorno laboral es un marco complejo donde la comunicación puede adquirir muchos matices. Dentro de ese mismo contexto existen diferentes tipos de relación y, por lo tanto, en cierto modo, distintos tipos de comunicación tanto verbal como no verbal.

Cuando hablamos con nuestro jefe nos volvemos más cautos y esto se traduce en un mayor control sobre lo que decimos y, por supuesto, también sobre cómo lo decimos. Para algunas personas especialmente inseguras, interactuar con la autoridad es un tipo de situación que en algunos casos llegan a describir como amenazante o peligrosa. Temen meter la pata, no estar a la altura, o dar una imagen poco competente. Este miedo dará lugar a una actuación poco asertiva en la que pueden aparecer errores graves de comunicación, como la falta de fluidez, el tartamudeo, habla casi monosilábica, e incluso, en casos de ansiedad extrema, el bloqueo.

En el polo opuesto están aquellas personas cuyo estilo comunicativo es excesivamente expansivo. Hablan demasiado, utilizan un tono tajante e imperativo, interrumpen

frecuentemente y emplean un lenguaje despectivo e insultante. Resultan, en definitiva, apabullantes. Este tipo de comunicación les ocasionará serios problemas cuando, por ejemplo, tengan que tratar con un cliente o participar en una reunión de trabajo.

Para valorar cómo es tu estilo de comunicación en el trabajo te proponemos el siguiente ejercicio:

1. Piensa en una situación reciente en el trabajo, en la que te hayas sentido especialmente inseguro o insatisfecho de tu actuación.
2. Descríbela con todo detalle en un papel. No te limites a anotar solamente lo que sucedió, incluye también cómo te sentiste y qué pensabas mientras ocurrían los hechos.
3. Busca un lugar cómodo y tranquilo en tu casa para sentarte o tumbarte. Cierra los ojos e intenta reproducir mentalmente, como si se tratase de una película, toda la situación, desde el principio hasta el final. Observa detenidamente cómo te comportas, qué gestos haces, cuál es tu tono de voz, hacia dónde diriges la mirada, cómo es tu expresión facial...
4. A continuación, rellena el registro anterior anotando detalladamente todos los parámetros que en él se contemplan.

Conclusiones

Compara lo que has escrito en el registro después del ejercicio 2, y lo que escribieron sobre ti en el ejercicio 1, con la información detallada en este cuadro.

COMPONENTES NO VERBALES DE LA COMUNICACIÓN

Conductas ASERTIVA		NO ASERTIVA	
		Sumisa	Agresiva
Mirada	Directa, mira a los ojos, mantenida y recíproca.	Baja, desviada, huidiza, no hay reciprocidad.	Retadora, amenazante, excesivamente fija.
Expresión facial	Muestra el estado emocional, proporciona retroalimentación y es congruente con el mensaje verbal que transmite.	Intenta ocultar el estado emocional, no proporciona retroalimentación y es incongruente con el mensaje verbal.	
Postura corporal	Postura activa, erecta y de frente a la otra persona. Ligero acercamiento	Postura de retirada para transmitir rechazo o negativismo (modelo agresivo), o postura contraída	

	para demostrar interés.		que transmite miedo e inseguridad (modelo sumiso).	
Gestos	Más frecuentes, desinhibidos, congruentes con el mensaje verbal.		Menos frecuentes, a veces incongruentes con el mensaje verbal (modelo sumiso). Rígidlos, tajantes (modelo agresivo).	
Conver- sación	Duración	Retroali- mentación	Duración	Retroali- mentación
	Adecuada.	Frecuente.	Demasiado larga o demasiado corta.	Poca retro- alimentación, sin comentarios.
	Preguntas	Respuestas	Preguntas	Respuestas
	Frecuentes, que manifiestan interés.	Largas y acordes con la conver- sación.	Pocas, no entra en la conversa- ción.	Cortas, confusas, interrumpen.

Cuál es mi perfil

A continuación te proponemos un ejercicio que te permitirá valorar hasta qué punto sabes diferenciar e identificar cada uno de los tres modelos o perfiles: el agresivo, el sumiso y el asertivo (véanse detallados en el capítulo 1). Te mostraremos varias situaciones muy comunes en la vida cotidiana y en el trabajo y deberás averiguar cuál es el perfil del protagonista de cada una de ellas.

Situación 1. Protagonista: Pedro

Pedro entra en el despacho que comparte con su compañero y se da cuenta que este ha puesto el aire acondicionado muy fuerte.

PEDRO.— Uf, ya veo que has puesto el aire acondicionado.

COMPAÑERO.— Sí, hace mucho calor.

P.— Bueno, quizá no haga tanto, podrías bajarlo un poco.

C.— ¡Yo estoy asado, en la calle hay 35 °C por lo menos!

P.— No sé... Yo tengo frío...

C.— Tú no estás bien, ¿Cómo vas a tener frío? Ponte la chaqueta y ya está.

P.— Sí, quizá esté destemplado, me pondré la chaqueta a ver si se me pasa.

PEDRO es

Situación 2. Protagonista: María

María y su amiga han quedado para tomar un café. La amiga está muy preocupada y empieza a contarle su problema a María.

AMIGA.— Anoche me llevé un disgusto tremendo. Mi hija me dijo que estaba embarazada. Y lo peor es que su novio no quiere saber nada del bebé.

MARÍA.— Me parece increíble. ¿Y tú que le has dicho?

A.— Bueno, le he dicho que no se preocupe. Intentaré ayudarle en todo lo que pueda.

M.— ¡Eres una pringada, se aprovechan de ti!

A.— Es mi hija, qué voy a hacer.

M.— Tu hija es una irresponsable, así es que ahora que cargue con las consecuencias. Y tú eres una blanda. ¡Más te valdría haberle enseñado a utilizar un preservativo!

MARÍA es

Situación 3. Protagonista: Amanda

Amanda ha quedado con su novio en una cafetería. Este llega con 15 minutos de retraso.

NOVIO.— Lo siento. Llego tarde.

AMANDA.— Estoy harta de esperarte. Eres un impuntual. La próxima vez me marchó.

N.— Ya te he dicho que lo siento. Había mucho tráfico y...

A.— Me da igual el tráfico que haya. Sal antes de casa y ya verás como no llegas tarde.

N.— Te estás enfadando demasiado. No es para tanto.

A.— ¡Esto es el colmo. Encima tendré yo la culpa. La próxima vez me largo y te dejo

plantada a ver si así aprendes!

AMANDA es

Situación 4. Protagonista: Lucía

Lucía quiere salir a correr un rato. Para ello necesita que su marido se ocupe de la merienda del niño hasta que ella vuelva.

LUCÍA.— Me gustaría salir a correr un rato. ¿Puedes ocuparte tú de la merienda del niño?

MARIDO.— Es que justo ahora me iba a poner a trabajar un rato con el ordenador.

L.— No tardaré mucho.

M.— Es que tengo prisa. Tengo que enviar un informe urgente.

L.— Hacemos una cosa si te parece: cuando yo vuelva me ocupo del niño y te dejo el resto de la tarde libre para ti.

M.— Venga, vale, pero no tardes demasiado.

LUCÍA es

Situación 5. Protagonista: Felipe

Felipe trabaja en una farmacia. Se turna con su compañera para hacer guardias los fines de semana. El próximo fin de semana le toca hacer guardia a ella.

COMPAÑERA.— Oye, Felipe, ¿Me podrías cambiar la guardia este fin de semana? Es que me han invitado a un cumpleaños en Toledo y me gustaría quedarme allí a dormir.

FELIPE.— Es que acabo de mudarme y tengo cosas que hacer en casa.

C.— ¿Qué cosas? Seguro que no es tan importante.

F.— Salir a comprar una mesa, hacer limpieza, colocar libros...

C.— Bah, puedes comprar la mesa cualquier otro día.

F.— No sé, es que no tengo sitio donde comer y...

C.— ¡No me hagas esta faena! Me han dicho que también va Luis al cumpleaños.

F.— Bueno, quizá pueda arreglarme. Iré a comprarla otro día.

FELIPE es

Situación 6. Protagonista: Alfredo

Alfredo se va de vacaciones dentro de una semana. Tiene que dejar cerrados varios temas antes de marcharse y está un poco agobiado. Una compañera le aborda en el pasillo.

COMPAÑERA.— Hola Alfredo, me han dicho que te vas la semana que viene de vacaciones.

ALFREDO.— Sí, así es.

C.— Pues entonces necesito que me prepares ya el informe que te pedí.

A.— Te lo prepararé, pero antes tengo otras cosas más urgentes.

C.— ¡Ese informe también es muy urgente! ¡Lo necesito ya!

A.— La próxima vez deberías decírmelo con más antelación. Me lo pediste ayer.

C.— Es que yo también tengo cosas urgentes. No eres el único.

A.— Me alegra que me entiendas. Quizá pueda terminarlo dentro de un par de días.

C.— ¡Está bien, pero ni un día más!

A.— Bueno, eso es algo que no creo que puedas decidir tú. Te dejo que tengo mucho lío...

ALFREDO es

Soluciones:

Situación 1: Pedro es sumiso.

Situación 2: María es agresiva.

Situación 3: Amanda es agresiva.

Situación 4: Lucía es asertiva.

Situación 5: Felipe es sumiso.

Situación 6: Alfredo es asertivo.

Ahora es importante que averigües cuál es tu perfil. Lo más probable es que te sientas identificado con varias características de los tres modelos (véase capítulo 1), pero sin duda va a haber uno cuya forma de pensar y comportarse van a ser mucho más similares al tuyo. Ese será el modelo que utilices habitualmente para relacionarte.

Para ayudarte en esa tarea que, por otro lado, no siempre resulta fácil, te proponemos que utilices una técnica: **la autoobservación**, y un instrumento para llevarla a cabo: el **autorregistro** que te permitirá recoger y estructurar toda la información.

LA AUTOOBSERVACIÓN

Para saber cuál es tu modelo de funcionamiento en situaciones sociales es necesario obtener información precisa acerca de las siguientes cuestiones:

- En qué tipo de situaciones o contextos me siento más inseguro o insatisfecho: en el trabajo, con los amigos, dando una conferencia, en una reunión social, etc.
- Qué personas están presentes: jefes, compañeros, amigos, pareja, padres, etc.
- Qué es lo que me preocupa de la situación: que piensen mal de mí, perder el control, hacer el ridículo, reaccionar de forma exagerada, bloquearme...
- Cómo suelo afrontar normalmente esas situaciones: las evito sistemáticamente, me quedo bloqueado, me enfado desproporcionadamente, intento pasar desapercibido, huyo en cuanto puedo, etc.
- Qué estoy pensando normalmente antes de que ocurra la situación, durante la misma y después cuando saco conclusiones.
- Cuáles son mis sentimientos más frecuentes durante y después de una interacción social: impotencia, enfado, tristeza, rabia, ansiedad, cólera, decepción, etc.
- Qué intento conseguir con mi comportamiento: que me valoren profesionalmente, que tengan buena opinión de mí, que se hagan las cosas como yo quiero, sentirme integrado, que me quieran, etc.

Para poder contestar a todas estas preguntas te recomendamos que durante un tiempo te conviertas en observador de ti mismo. No tienes que hacerlo en todo momento de

forma indiscriminada, sino solo en aquellas situaciones personales y/o laborales en las cuales te sientas más inseguro, agresivo, amenazado, descontrolado o en peligro. Son situaciones que te generan un gran malestar y en las cuales las emociones negativas se disparan automáticamente: miedo, rabia, frustración, cólera, inseguridad... son algunas de las que puedes sentir en esos momentos. El tiempo aconsejable durante el cual debes observarte para que puedas sacar conclusiones significativas acerca de tu funcionamiento social va, aproximadamente, de tres semanas a un mes.

EL AUTORREGISTRO

No existe un modelo estándar. Su estructura varía en función de lo que queramos observar. Lo importante es que tengas en cuenta que es un instrumento que te permitirá registrar por escrito tanto la conducta manifiesta (lo que haces, cómo te comportas) como la encubierta (tus pensamientos y sentimientos).

En realidad el autorregistro es un instrumento que nos permite estructurar la información que hemos obtenido mediante la observación, diferenciándola en varios aspectos. Uno de los modelos de autorregistro más común y también más sencillo es el siguiente:

SITUACIÓN	PENSAMIENTOS	EMOCIONES	CONCLUSIONES

Después de una situación de malestar deberás rellenar cada una de las columnas anteriores explicando qué pasó exactamente (**situación**), qué estabas pensando en ese momento (**pensamientos**), cómo te sentiste (**emociones**), y cómo terminó la situación (**conclusiones**).

Una de las ventajas del autorregistro es que la persona no tiene que esforzarse en recordar situaciones pasadas para llegar a conclusiones sobre su problema con las consiguientes distorsiones de la realidad que eso conlleva. Por el contrario, va anotando los episodios en el momento en el que ocurren, o si esto no es posible, como muy tarde,

en el mismo día, con lo cual el grado de fiabilidad de la información es mucho mayor. Sin embargo, para ello es necesario llevar un registro exacto. Es imperativo que este sea escrito y que la persona se comprometa a rellenarlo todos los días o en todas las ocasiones en las que ocurra algo relacionado con el problema.

A continuación te mostramos varios ejemplos reales de autorregistros:

AUTORREGISTRO 1. Viernes, 16 de junio			
Situación	Pensamientos	Emociones	Conclusión
A primera hora de la mañana tomo café con unas compañeras. La jefa también lo toma en el mismo sitio. Hoy le dejé la mesa y también estaba dispuesta a retirarle el servicio. Algo en mi interior me dijo que no lo hiciera.	«Estoy teniendo una actitud servil.» «¿O tan solo quiero ser amable?» «Quizá no deba hacerlo.» «¿Por qué siempre estoy dudando de mis comportamientos?»	Insegura, quiero ser amable pero temo ser blanda. Tensa, indecisa, noto que me sudan las manos y me tiembla un poco el labio cuando hablo.	Al final me quedo parada y no hago nada. Pago mi café y me marcho con prisa inventándome una excusa.

AUTORREGISTRO 2. Jueves, 14 de abril			
Situación	Pensamientos	Emociones	Conclusión
Cuando entro en el portal me encuentro a una vecina utilizando el ascensor principal para subir un frigorífico. Discuto con ella, la llamo loca e irresponsable, y le digo que se vuelva a su país (es sudamericana).	«¿Qué hace esta tía, por qué no utiliza el montacargas?», «Será estúpida.» «Con esta gentuza no se puede hablar.»	Impotente, rabioso, cabreado, se me seca la boca, tengo ganas de estrellarla...	Subo a mi casa en el montacargas y decido que esto no va a quedar así. Hablaré con el administrador. El cabreo me dura todo el día.

AUTORREGISTRO 3. Lunes, 18			
Situación	Pensamientos	Emociones	Conclusión
Estoy en el trabajo; mi compañera y amiga está muy	«Quizá he hecho algo que le ha molestado.»	Sola, triste, no me	Decido hablar con ella, le pregunto y me dice que no le

rara. No habla conmigo y tampoco se ríe cuando le hago un comentario gracioso.	«No recuerdo que haya pasado nada pero a lo mejor no me he dado cuenta.»	puedo concentrar bien en el trabajo.	pasa nada conmigo. Me quedo más tranquila pero me reprocho haberme sentido culpable.
--	--	--------------------------------------	--

AUTORREGISTRO 4.

Situación	Pensamientos	Emociones	Conclusión
Por la tarde, en el trabajo, estoy sola con todos los niños, mientras mi compañera que debería estar aquí charla tranquilamente con la directora.	«¿Por qué soy siempre yo la que me tengo que quedar con todos los niños?» «¿Por qué todos pueden hacer lo que quieran menos yo?»	Estúpida, enfadada conmigo misma. Estoy cansada después de todo el día trabajando.	No soy capaz de hacer nada. Me aguanto hasta que mi compañera decide hacerse cargo. Me voy a casa con la sensación de que siempre estoy pringando.

AUTORREGISTRO 5. Martes, 18

Situación	Pensamientos	Emociones	Conclusión
Hablo con mi compañera de las vacaciones de verano. Yo quiero cogerme la primera quincena de julio y ella también. Discutimos, le digo que es una solterona egoísta y que, total, para lo que va a hacer —está sola y no tiene familia—. Ella se pone a llorar y yo me marchó cabreado dando un portazo.	«Será estúpida la tía esta.» «Qué más le dará cogerse las vacaciones en agosto si se va a quedar en su casa.» «No la soporto, ¿por qué me habrá tocado con ella?» «Como no me ceda julio se va a enterar, no pienso dirigirle la palabra.»	Rabia, cólera, quiero tirarle el teléfono a la cara, tengo taquicardia y me sudan mucho las manos.	Me marchó dando un portazo muy cabreado. Cuando se me va pasando el enfado me arrepiento de haberle llamado solterona. Me planteo pedirle disculpas pero no lo hago porque a lo mejor se piensa que le estoy dando la razón.

Realizar un buen trabajo de autoobservación y registro te permitirá sacar conclusiones muy interesantes y significativas acerca de la forma en que te relacionas socialmente y, por supuesto, en qué perfil encajas con mayor frecuencia. Pero tendrás que esperar tres o cuatro semanas para obtener información concluyente. Mientras tanto te proponemos que hagas el siguiente ejercicio práctico, que se compone de cuatro pasos.

Primer paso

Piensa detenidamente qué tipo de situaciones de tu vida cotidiana te generan un malestar intenso —aquellas, por ejemplo, que tiendes a evitar frecuentemente, o esas otras a las que das vueltas horas y horas en tu cabeza— o elige algunas de las que ya describiste en el capítulo 2 y haz una lista escrita con todas ellas.

Esta es la lista que hizo una paciente con problemas de asertividad cuando le pedimos que detallara situaciones en las que se sentía perturbada emocionalmente:

- Cuando suena el teléfono y veo que es mi madre.
- Cuando mi jefe me llama a su despacho.
- Cuando tengo que descambiar algo que he comprado.
- En las reuniones de departamento.
- El otro día cuando mi compañera me dijo de mal humor que era demasiado lenta.
- Cuando alguien me hace alguna crítica y no sé qué responder.
- Charlando con mis amigas, cuando estas me reprochan que todavía no tenga pareja.
- Hablando con mi madre, cuando empezó a criticar mi aspecto y dijo que estaba demasiado gorda.
- El otro día, cuando mi compañera me dijo que en la próxima reunión tengo que presentar yo el proyecto que estamos haciendo juntas.

Como verás, en la lista aparecen situaciones más genéricas que se repiten habitualmente, como la primera y la segunda, y otras más concretas o específicas que pueden suceder con menos frecuencia, aunque cuando ocurren el malestar que nos provocan es intenso, como la última.

Segundo paso

Elige ahora dos o tres situaciones de la lista que hizo la paciente con problemas de asertividad, para empezar a trabajar con ellas. El criterio para su elección lo decides tú. Algunas personas prefieren empezar por aquellas que son más frecuentes y por lo tanto más fáciles de recordar; otras prefieren empezar por las más recientes, y en otros casos se eligen aquellas que generan menos ansiedad y, por lo tanto, resultan menos complejas de abordar.

Empieza a trabajar cada situación por separado. Comenzando por la primera que hayas elegido, intenta contestar a las siguientes preguntas:

ÁREA COGNITIVA (QUÉ PIENSO)

- ¿Qué pienso exactamente antes de enfrentarme a una situación que temo?
- ¿Qué pienso o que me digo durante la situación mientras estoy actuando o actúan los demás?
- ¿Qué pienso después de finalizada la situación temida, cuando saco conclusiones sobre lo ocurrido?

ÁREA MOTÓRICA (QUÉ HAGO)

- ¿Qué hago exactamente en las situaciones temidas?: me quedo callado, contesto agresivamente, me bloqueo, huyo de la situación, trato de pasar desapercibido...
- ¿Qué habilidades sociales poseo normalmente? Eso lo sabré si me observo en situaciones sociales donde no estoy tenso o lo estoy menos. En esas situaciones: ¿me comporto de la misma forma que en las situaciones temidas? ¿Cuál es la diferencia?

ÁREA EMOCIONAL (CÓMO ME SIENTO)

- ¿Cómo me siento en las situaciones que me cuesta afrontar?
- ¿Qué síntomas físicos experimento durante la situación?: taquicardia, sudoración, pérdida de visión momentánea, mareo, tartamudeo... ¿Cómo y cuánto me influyen a la hora de actuar?

Tercer paso

Ahora vuelve a repasar todas las situaciones de la lista. Léelas detenidamente una a una y contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué personas o tipo de personas suelen estar presentes en las situaciones que temo?
- ¿Tienen algo en común las situaciones que aparecen en mi lista, por ejemplo: mismo lugar, mismo tipo de personas, mismo tipo de situación (trabajo, reuniones sociales, reuniones de trabajo, sitios públicos...)?
- ¿Qué hace que me tranquilice o me ponga más tenso? ¿Influye en ello alguna persona, alguna reacción hacia mí, algún gesto o comentario?
- ¿Qué busco realmente comportándome como lo hago habitualmente en ese tipo de situaciones: reconocimiento, valoración, satisfacción a corto plazo, que los demás me apoyen y me den la razón, dar buena imagen, que los otros cedan a mis pretensiones...?

Después de seguir los pasos anteriores, tienes mucha información acerca de cuál es tu perfil de funcionamiento más habitual en situaciones de interacción social. Pero debes dar un cuarto y último paso.

Cuarto paso

Relee detenidamente, en el capítulo 1, las características de cada uno de los modelos y compáralas con las tuyas propias. Para facilitar esta comparativa, pensando en general en todas aquellas situaciones en las que te sientes inseguro, amenazado, descontrolado o en peligro, te sugerimos lo siguiente:

- Haz una lista de los pensamientos más frecuentes que aparecen en esas situaciones.

- Haz una lista de los comportamientos más frecuentes en esas mismas situaciones.
- Haz una lista con todas las emociones que sientas más habitualmente.

¡AHORA TE RESULTARÁ MUCHO MÁS FÁCIL IDENTIFICAR TU PERFIL!

Técnicas y estrategias asertivas

Una parte muy importante del trabajo que hay que desarrollar para mejorar nuestra asertividad lo constituye el entrenamiento en habilidades sociales. Se entiende como habilidades sociales todas aquellas conductas que la persona debe poner en marcha, en las diferentes situaciones a las que se enfrenta día a día, para conseguir sus objetivos personales de una forma satisfactoria y adaptada al contexto en el que está teniendo lugar la interacción.

Las habilidades sociales no están grabadas en nuestro código genético, aunque sí el potencial para desarrollarlas. El recién nacido se relaciona con su entorno de una forma muy primaria que le permite cubrir sus necesidades básicas, pero entre ellas también está la de afecto y atención, por eso en muy poco tiempo aprende a esbozar una mueca que el adulto identifica claramente como sonrisa. Esta sonrisa ayudará al bebé a captar la atención del cuidador que a su vez le recompensará con otra sonrisa y posiblemente con caricias, besos y juegos. Estamos ante la aparición de una de las primeras habilidades sociales que aprenderemos y que nos permitirá crear vínculos afectivos con nuestro entorno.

Desde que nacemos aprendemos a utilizar nuestro cuerpo y nuestros sentidos como un instrumento de socialización que irá madurando y perfeccionándose a lo largo del tiempo. En la edad adulta se puede decir que este proceso ha llegado a su punto más álgido, de tal forma que una persona asertiva es aquella que posee unas habilidades sociales que le permiten poner en marcha objetivos personales: buscar trabajo, encontrar una pareja, tener amigos, pedir un ascenso, hablar en público... y tratar de conseguirlos con la mayor eficacia posible. Un sujeto habilidoso tiene mayor probabilidad de obtener logros y alcanzar metas que otro que no lo es.

En el contexto laboral, la diferencia entre aquellas personas que poseen habilidades sociales y las que no, es muy evidente y sus consecuencias son claramente significativas. Mientras que el profesional asertivo es alguien bien adaptado a su entorno, con una

amplia red social, querido y respetado por sus compañeros o subordinados, capaz de liderar y de coordinar equipos humanos y preparado para asumir responsabilidades, el no asertivo representa un modelo totalmente diferente. Tanto el sumiso como el agresivo son perfiles poco habilidosos, lo cual les lleva —por diferentes motivos— a carecer de buenas relaciones sociales. Este hecho dificultará en gran medida las posibilidades de promoción y reconocimiento en un escenario —el profesional— en el cual se valora especialmente la capacidad para establecer y mantener contactos y apoyos a diferentes niveles.

A lo largo de este capítulo vamos a desarrollar y analizar diferentes técnicas y estrategias que te ayudarán a adquirir —si es que no las tienes— o a perfeccionar, las habilidades sociales necesarias para relacionarte asertivamente.

Técnicas de comunicación asertiva

TIPOS DE RESPUESTA ASERTIVA

Asertividad positiva

Expresión que reconoce todo aquello que se considera bueno, positivo o valioso en las otras personas.

Este tipo de respuesta asertiva es quizá la más fácil de llevar a cabo ya que no supone implicarse personalmente —hablamos del otro, no de nosotros mismos— y tampoco defenderse de algún ataque.

El sujeto decide voluntariamente elogiar mediante frases adecuadas, y en el momento preciso, algo que considera bueno o positivo en la otra persona. Este tipo de valoración incluye cualquier tipo de comportamiento, actitud o facetas de la otra persona que consideremos dignas de ser reconocidas explícitamente. Comentarios como: «Creo que has coordinado muy bien la reunión», «Este proyecto está muy bien planteado», «Tu intervención del otro día fue muy eficaz», etc., expresan respeto y valoración hacia el otro y nos acercan personal y profesionalmente a él.

Con frecuencia nos olvidamos de alabar a las personas que nos rodean porque damos por hecho que todo lo bueno y valioso que poseen o hacen es algo normal que no implica

esfuerzo ni, por tanto, tampoco requiere retribución. Sin embargo, no adoptamos la misma actitud con las críticas. Cuando constatamos que alguien comete un error o hace algo que consideramos equivocado, no dudamos en expresar rápidamente nuestra opinión al respecto. La respuesta asertiva nos permitirá equilibrar la balanza compensando el déficit.

Respuesta asertiva elemental

Expresión directa y simple de los propios derechos e intereses.

Este tipo de respuesta se utiliza en cualquier tipo de situación en la que no nos sintamos lo suficientemente respetados. Las amenazas, los insultos, las descalificaciones y las interrupciones son un buen ejemplo de comportamientos por parte del otro que requiere en nuestro caso la utilización de una respuesta asertiva elemental. Ante este tipo de situaciones cada persona deberá utilizar algún tipo de expresión con la que se sienta cómodo y que comunique al otro su deseo firme de ser respetado, valorado o tenido en cuenta.

Frases como las que siguen a continuación son ejemplos de respuesta asertiva elemental: «Por favor no me interrumpas, no he terminado de hablar», «Si me insultas daré por terminada la conversación», «Estás insistiendo demasiado y no voy a cambiar de opinión», «No voy a aceptar esa crítica porque no tiene ningún fundamento», «Si me gritas dejaré de hablar contigo», «No te voy a permitir que me faltes al respeto», o «No me gusta el tono que utilizas para hablar conmigo, deberías cambiarlo».

Respuesta asertiva ascendente o asertividad escalonada

Elevación gradual con firmeza y seguridad de la respuesta asertiva.

Es un hecho, por desgracia, bastante frecuente que durante una conversación o situación en la que hay intereses enfrentados u opuestos la otra persona ignore sistemáticamente y de forma reiterada nuestros intentos de ser tratado con respeto. A veces, incluso, como en el caso del modelo agresivo, esto se convierte en una tónica general de comportamiento. Ante este tipo de reacciones es imprescindible no

achantarnos, al contrario, debemos insistir con firmeza y sin titubeos en nuestra demanda inicial, tratando de no perder el control, reproduciendo comportamientos agresivos o, por el contrario, cediendo y aceptando las faltas de respeto del otro.

Por ejemplo: «Estás hablándome demasiado alto», «Sigues gritando y no quiero que me hables así», «Si continúas gritándome, abandonaré la conversación», «Me marchó, no quiero seguir hablando de esta forma contigo».

La persona del ejemplo anterior empieza su respuesta asertiva reflejándole al interlocutor un hecho constatable —«Estás hablando demasiado alto»— que le hace sentirse mal, en un primer intento de que este reaccione y modifique su comportamiento. Pero no lo hace, y por ello insiste en su respuesta y además añade una demanda: «... no quiero que me hables así». Como el interlocutor sigue gritando, la tercera respuesta asertiva añade una consecuencia: «Si continúas gritándome, abandonaré la conversación», que al final se cumple ante la negativa del otro a cambiar su actitud: «Me marchó...».

Abandonar una conversación de forma brusca y dejando al otro con la palabra en la boca no es la mejor manera de terminar una situación. Habrá incluso muchos lectores que piensen que no es precisamente un comportamiento muy respetuoso hacia los demás. En este punto queremos aclarar una cuestión que consideramos importante y que con frecuencia se presta a dudas y equivocaciones. Que seamos asertivos y utilicemos estrategias eficaces no significa ni mucho menos que siempre consigamos nuestros propósitos, sobre todo si nuestro oponente es una persona agresiva o frecuentemente irrespetuosa. El margen de influencia que tenemos en la conducta del otro dependerá de varios factores —vínculos afectivos, intereses personales, etc.—, y en muchos casos es bastante limitado. Por lo tanto, a veces, a pesar de nuestros esfuerzos, el otro no modifica su actuación (véase capítulo 2) y ello nos llevará a adoptar comportamientos que a priori pueden parecer poco asertivos —marcharse en medio de una conversación, por ejemplo—, pero que en realidad sí lo son, puesto que defienden nuestro derecho a ser respetados en un contexto en el cual la agresividad o renuencia del otro te obliga a aplicar soluciones que sean realmente eficaces, aunque ello implique un cierto grado de agresividad o contundencia.

Respuesta asertiva con conocimiento o Asertividad Empática

Reconocimiento inicial de los derechos e intereses de la otra persona, al que sigue la expresión de nuestros propios derechos e intereses.

Este tipo de respuesta se utiliza sobre todo en aquellas situaciones en las que nos interesa especialmente que la otra persona no se sienta herida, atacada o rechazada, pero a la vez queremos dejar clara nuestra opinión y/o nuestro derecho a ser respetados. Este tipo de respuesta es muy útil cuando queremos predisponer positivamente al otro y convertirlo en nuestro aliado a la hora de promover un cambio de comportamiento que implique esfuerzo o dificultad.

El esquema típico de esta respuesta sería: «Entiendo que tú hagas/opines... y tienes derecho a ello, pero yo opino/hago...».

Veamos un ejemplo concreto: «Entiendo que has tenido una semana muy complicada en tu casa, pero yo necesito que me prepares estas facturas para mañana», «Comprendo perfectamente tus planteamientos, pero yo sigo pensando que es mejor no incluir estos datos en el informe», «Respeto tu opinión sobre este asunto, pero creo que yo voy a seguir haciéndolo tal y como lo tenía pensado».

En el contexto laboral es especialmente importante cuidar nuestras relaciones sociales. En primer lugar porque compartimos muchas horas al día con nuestros compañeros y jefes, y en segundo lugar porque el crecimiento y desarrollo profesional siempre será más fácil si contamos con personas dispuestas a apoyarnos y ayudarnos. Este tipo de respuesta fomenta el respeto mutuo, la comprensión y la tolerancia.

*Respuesta asertiva frente a una contradicción
(o Asertividad Confrontativa)*

Resulta bastante frecuente que los compromisos adquiridos en el trabajo se diluyan en el tiempo como si estuviesen escritos en papel mojado. Ajustarse a unos plazos, entregar un trabajo en el tiempo previsto, realizar una tarea que previamente se ha acordado, son compromisos que adquieren de forma voluntaria nuestros compañeros y que en algunas —o muchas— ocasiones, por diferentes motivos, no cumplen.

Este tipo de respuesta nos permite expresar de una forma asertiva que ese compromiso o palabra dada no se ha cumplido sin que el otro se sienta culpabilizado ni atacado.

El guión que debemos seguir es:

1. Exposición del compromiso.
2. Exposición de los hechos.
3. Petición personal defendiendo los propios derechos e intereses.

Por ejemplo:

1. «Te comprometiste a mandarme los datos de la evaluación en un par de días.»
2. «Ha pasado ya una semana y sigo esperándolos.»
3. «Me gustaría que la próxima vez cumplieses con tu compromiso porque, si no lo haces, estás retrasando mi trabajo.»

Asertividad Subjetiva (Mensajes Yo)

Esta técnica es muy eficaz cuando queremos promover un cambio de comportamiento en el otro sin caer en la descalificación, enjuiciamiento o generalización excesiva. Nos permite expresar de una forma descriptiva, sin agredir ni generalizar, qué conducta deseamos que modifique o elimine, así como las consecuencias objetivas y/o subjetivas que dicha conducta está teniendo en nosotros.

La Asertividad Subjetiva se conoce también como «Mensajes Yo» porque nos permite hablar en primera persona acerca de cómo repercute la conducta del otro en nuestro propio comportamiento y en nuestros sentimientos. Esta técnica evita la utilización de mensajes inculpatorios —Mensajes Tú— en los que se recurre a la descalificación o culpabilización para llamar la atención sobre algo que nos afecta y queremos que cambie. Siempre es mucho más efectivo exponer cómo algo que hace la otra persona nos repercute, que atacar y culpabilizar.

El esquema de este tipo de mensajes sería:

1. Descripción precisa y objetiva del comportamiento del otro: «Cuando tú haces o te comportas...».
2. Descripción de los propios sentimientos: «Yo me siento...».

3. Descripción objetiva de las repercusiones o consecuencias de ese comportamiento en mí: «Por eso hago, me comporto o reacciono...».

4. Petición clara que aluda a un solo comportamiento que deseamos sea modificado o eliminado: «Me gustaría que...».

Veamos un ejemplo:

Hace tiempo Pilar le pidió permiso a Isabel, su compañera, para utilizar su ordenador cuando ella no esté en la oficina. Isabel accedió, pero desde entonces, cuando llega, se encuentra con frecuencia que su mesa está desordenada. Hoy, además, no localiza un par de facturas que necesita para hacer un presupuesto. La situación le parece lo suficientemente grave y decide hablar con ella: «Pilar, cuando he llegado esta mañana me he encontrado que habías dejado mi mesa totalmente desordenada [*descripción objetiva del comportamiento del otro*] y ahora no encuentro dos facturas que necesito para terminar un presupuesto que me ha pedido Enrique [*descripción de las repercusiones*], me da muchísima rabia que toques mis cosas y luego no las ordenes [*descripción de los sentimientos que provoca la conducta del otro*]. Me gustaría que, a partir de este momento, no tocaras ninguno de los papeles que hay encima de mi mesa cuando yo no esté. Si necesitas algo, pídemelo, y si no estoy, es mejor que esperes a que vuelva [*petición clara y concisa del comportamiento que deseamos que el otro cambie*]».

Llegados a este punto hay que aclarar un detalle importante con respecto a la utilización de esta técnica en ambientes laborales. En la situación planteada anteriormente Isabel y Pilar son compañeras —es decir, tienen la misma jerarquía profesional—, y además hay un cierto nivel de confianza entre ellas derivado del hecho de que trabajan juntas en el mismo espacio físico. Eso les permite expresar sentimientos recíprocos y compartir confidencias. Pero no siempre sucede lo mismo. En el mundo laboral son muchas las situaciones y las personas con las cuales no resulta conveniente expresar nuestros sentimientos. En ese caso debemos utilizar esta técnica —tremendamente eficaz en este contexto— saltándonos el paso número dos, es decir, sin comunicar sentimientos o haciéndolo mediante expresiones moderadas que no tengan una gran carga emocional. No es lo mismo decir: «Estoy enfadada», que «Estoy profundamente dolida» o «Me molesta que...», en lugar de «Estoy hasta las...».

Siguiendo con el ejemplo anterior, en el caso de que Isabel no tuviese la suficiente confianza con Pilar, o simplemente no le interesase mostrar sus sentimientos, en vez de: «Me da muchísima rabia que...», podría simplemente decirle: «Me preocupa que...», o bien saltarse este paso y aludir directamente a las consecuencias que el comportamiento poco respetuoso de Pilar está teniendo en su trabajo.

Respuesta asertiva frente a la sumisión o a la agresividad

El objetivo de esta técnica es:

1. Hacerle ver a la otra persona cómo se está comportando.
2. Mostrarle cómo podría comportarse asertivamente.

Este tipo de respuesta se utiliza sobre todo ante comportamientos agresivos de ataque, interrupciones frecuentes y culpabilización, pero también se puede aplicar para aclarar dudas frente al comportamiento inexpresivo de una persona sumisa.

Consiste básicamente en salirnos por un momento de la conversación y reflejarle a la otra persona cómo se está comportando y cómo su conducta está imposibilitando la comunicación asertiva.

Así, frente a comportamientos agresivos podemos decir: «Me estás interrumpiendo continuamente y no escuchas lo que te digo. ¿Por qué no paras un momento y me dejas hablar? No podemos seguir hablando si me interrumpes continuamente. Intenta tranquilizarte y escucharme». Y frente a comportamientos sumisos: «Llevo un rato hablando contigo pero no sé muy bien lo que piensas. Me gustaría que me dijeras algo, que me dices tu opinión, porque ahora mismo estoy un poco despistada».

TÉCNICAS ASERTIVAS PARA DISCUSIONES

Disco rayado

Esta es una de las técnicas más conocidas y que utilizamos con mayor frecuencia en el

contexto de una conversación. Consiste en repetir nuestro punto de vista una y otra vez manteniéndonos firmes en nuestra opinión a pesar de los intentos de la otra persona para que la cambiemos o compartamos la suya. Por ejemplo:

—Deberías hablar primero con Luis para que te diga exactamente cómo tienes que enfocar este documento.

—Prefiero empezar a hacerlo por mi cuenta. [*Disco rayado.*]

—Pero es que él te puede dar mucha información.

—Tengo suficiente información, voy a empezar a hacerlo solo. [*Disco rayado.*]

—Pero ¿qué trabajo te cuesta? Sabes que Luis no tiene ningún problema en hablar contigo.

—Lo sé, pero voy a hacerlo sin su ayuda. [*Disco rayado.*]

—Tú verás, pero puedes meter la pata.

—Puede, pero prefiero equivocarme yo solo. [*Disco rayado.*]

Banco de Niebla o técnica de la Claudicación Simulada

Esta técnica consiste en dar la razón a la otra persona en lo que consideremos que pueda haber de cierto en sus críticas, pero sin ceder terreno o cambiar nuestra postura respecto al tema en cuestión. Reconocemos o admitimos una parte de la argumentación del otro, y en ese sentido aparentemente claudicamos, pero realmente no lo hacemos porque a la vez insistimos en nuestra posición. Por ejemplo:

—Utilizas demasiados adjetivos en este artículo, deberías suprimir alguno porque queda muy denso.

—Sí, quizá tengas razón.

—Esta frase, por ejemplo, yo la redactaría de otra forma.

—Sí, claro, se puede redactar de muchas maneras.

—Quedaría más clara.

—Puede, pero a mí me gusta así.

—Léetelo otra vez y lo verás.

—Creo que lo voy a dejar así.

Cuando utilicemos esta técnica es muy importante controlar nuestro tono de voz, ya que si este es demasiado duro, tajante o despectivo puede suscitar agresividad en el interlocutor. El tono debe ser tranquilo y hasta ligeramente reflexivo, como meditando las palabras que nos dice el otro (de hecho, quizá conviene realmente meditar sobre si la persona tiene razón en su crítica).

Aplazamiento Asertivo

Esta técnica es muy útil para:

1. Situaciones en las que no tenemos muy claro cuál es nuestra opinión y preferimos pensarla tranquilamente antes de responder. Por ejemplo:

—Deberíamos reunirnos todo el equipo para hablar de este tema.

—No lo sé, mejor me lo pienso y te contesto. [*Aplazamiento Asertivo.*]

2. Personas inseguras que tienen tendencia a ceder rápidamente a las demandas o peticiones del otro aunque no les parezcan correctas o no quieran hacerlo. Por ejemplo:

—Tienes que hacerme un favor, ¿por qué no hablas tú con Fernando? Ya sabes que yo no me llevo muy bien con él.

—Ahora no puedo darte una respuesta. Me lo pensaré. [*Aplazamiento Asertivo.*]

3. Retrasar la conversación sobre un tema para el cual no nos sentimos preparados o no nos apetece hablar en ese momento. Por ejemplo:

—Últimamente te noto demasiado despistada. ¿Te ocurre algo?

—No me apetece hablar de ello ahora. Mejor en otro momento. [*Aplazamiento Asertivo.*]

4. Discusiones en las cuales el otro o nosotros mismos estamos perdiendo el control.

Por ejemplo:

—¡Estoy harto, es imposible hablar contigo, nunca estás en tu despacho!

—Estás demasiado enfadado. Mejor hablamos en otro momento. [*Aplazamiento Asertivo.*]

Técnica para procesar el cambio

Esta es una técnica muy útil para aquellas situaciones en las que la conversación está saliéndose de los cauces normales, o bien porque uno o ambos interlocutores estén sacando a colación temas que no están relacionados con el objeto de la discusión —«trapos sucios»—, o bien porque las formas no sean las correctas.

Consiste en desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que está ocurriendo entre las dos personas. Nos convertimos por un momento en observadores de la situación, saliéndonos fuera de ella para observar los errores de comunicación y tratar de solucionarlos. Por ejemplo:

—Siempre tengo que retrasar mi trabajo por tu culpa. Estoy harta.

—Eso es mentira, la semana pasada tuve que posponer una reunión porque tú todavía no tenías tu parte preparada.

—¡Claro, tú estabas de puente y me dejaste a mí todo el marrón!

—Pero ¿qué estás diciendo? ¡Si eres tú la que se coge los puentes cuando le da la gana sin consultar a nadie!

—Oye, ¿no te parece que nos estamos saliendo del tema? Esto no nos lleva a ninguna parte. ¿Por qué no nos centramos y hablamos de lo que realmente nos interesa? [*Técnica para procesar el cambio.*]

Esta técnica conlleva un cierto grado de dificultad debido a que no es fácil mantenerse lo suficientemente frío y objetivo como para que, en medio de una discusión acalorada, nos demos cuenta de lo que está ocurriendo y reconducir la conversación, por lo cual es necesario estar previamente entrenado. Para ello deberemos tener pensado previamente con qué personas, temas o situaciones perdemos —o las otras personas pierden—

frecuentemente el control. También debemos tener en cuenta que es mejor no entrar de lleno en contenidos que no nos llevan a ninguna parte, ni dejarnos provocar por incitaciones que en muchos casos solo tienen como objetivo hacer que perdamos el control. Siempre es mucho más efectivo reflejar objetivamente qué es lo que está ocurriendo y reconocer nuestra parte de responsabilidad —«estamos demasiado enfadados»— que defendernos a capa y espada de cualquier ataque.

Técnica de Ignorar

Esta técnica es, en cierto modo, parecida a la anterior, pero en esta ocasión la responsabilidad de una mala gestión de la comunicación recae solamente en la otra persona. Es aplicable cuando vemos a nuestro interlocutor excesivamente enfadado, sulfurado o iracundo y tememos que sus críticas terminen en una batería de insultos sin que nosotros tengamos apenas la oportunidad de defendernos. Por ejemplo:

—¡Llevo toda la mañana intentando hablar contigo! ¡Por tu culpa no he podido terminar esta prueba! ¡Estoy hasta las narices de que desaparezcas sin consultarlo con nadie!

—Creo que estás demasiado enfadada. Podemos hablar de la prueba siempre y cuando te tranquilices. [*Ignorar.*]

Como en la técnica del Banco de Niebla, en esta también es muy importante controlar el tono de voz con el que se pone en práctica. Un tono despectivo o brusco solo suscitaría mayor agresividad en el otro —ya de por sí enfadado—, porque lo interpretaría como una provocación. Lo mejor es adoptar un tono especialmente amable y comprensivo, ser respetuosos con el enfado de la otra persona.

Técnica del Acuerdo Asertivo

Esta técnica supone un paso más allá de la del Banco de Niebla. En este caso no nos limitamos a reconocer la parte razonable de la crítica del otro, sino que además dejamos

claro que una cosa es el error cometido y otra que, como consecuencia de ello, seamos malas personas o nuestra conducta sea siempre equivocada. Es útil en aquellas situaciones en las que reconocemos que la otra persona tiene razón al estar enojada, pero no admitimos su forma de decírnoslo. Por ejemplo:

—Ayer en la reunión hablaste demasiado. Siempre quieres imponer tu opinión.

—Tienes razón, quizá hablé demasiado, pero no trataba de imponer mi opinión, y mucho menos siempre.

Esta técnica logra «apaciguar» al interlocutor al admitir el error —si realmente se ha cometido, debemos admitirlo—, pero no permite la generalización o extensión a otras situaciones en las que probablemente no lo cometamos. Si aplicamos sistemáticamente esta técnica con aquellas personas que tienden a generalizar, probablemente evitemos ser etiquetados en el futuro. Quitarnos una etiqueta que alguien nos ha puesto es algo tremendamente difícil. Aplicando el Acuerdo Asertivo podemos prevenirlo.

Técnica de la Pregunta Asertiva

Esta técnica se basa en la conocida estrategia de «convertir al enemigo en aliado» y es tremendamente útil cuando queremos averiguar si una crítica es realmente constructiva o por el contrario carente de sentido y contenido.

Consiste en responder a la crítica con preguntas basadas en la presunción de que esta es bienintencionada —independientemente de que lo sea o no— con la intención de que nuestro interlocutor nos aclare el contenido de la misma y a partir de ahí poder contraargumentarla. Con nuestras preguntas obligamos a la persona a que nos dé más información, y esto va a posibilitar:

1. Que nos demos cuenta de si la crítica es razonable y tiene contenido (en el caso de que no lo sea, el crítico repetirá siempre el mismo argumento pero no podrá ampliarlo).
2. Que tengamos más información acerca de lo que nos están criticando y la forma en que el otro espera que cambiemos nuestra conducta errónea (lo cual no quiere decir que nosotros aceptemos necesariamente hacerlo).

Esta técnica pretende evitar que reaccionemos con defensividad, enojo o agresividad ante un comentario crítico, poniéndonos en la situación de aceptarlo si es constructivo y deseamos hacerlo, o de no aceptarlo si va encaminado a humillarnos, culpabilizarnos o atacarnos gratuitamente. Todo ello sin caer en la trampa del contraataque o la agresión. Un ejemplo de crítica constructiva sería el siguiente:

- No me gustó cómo defendiste nuestro proyecto el otro día con los de estrategia.
- ¿A qué te refieres exactamente? [*Pregunta Asertiva.*]
- No sé, me pareció que no estabas realmente convencido.
- ¿Por qué piensas eso? [*Pregunta Asertiva.*]
- ¿Le dijiste a Gerardo, de estrategia, que estábamos dispuestos a revisarlo.
- Ah bueno, cuando le dije eso me refería a...

En este caso, a partir de la información que uno de los interlocutores recibe, realizando las preguntas pertinentes, puede hacerse una idea exacta del contenido de la crítica y responder argumentándola. Su respuesta irá encaminada, no a defenderse, sino a explicar a su compañero los motivos de su comportamiento, intentando con ello aclarar una situación que había sido mal interpretada. He aquí un ejemplo de crítica destructiva:

- Eres un pesado, siempre dejas todo para el último momento.
- ¿Qué quieres decir con que soy un pesado? [*Pregunta Asertiva.*]
- Lo sabes perfectamente, no necesitas que te lo explique.
- No, no lo sé y me gustaría saber a qué te refieres cuando dices que lo dejo todo para el último momento. [*Pregunta Asertiva.*]
- ¿Lo ves, ya te estás poniendo pesado?
- Lo siento, pero sigo sin saber a lo que te refieres, así es que no voy a continuar con esta conversación.

Estrategias asertivas para situaciones concretas

A lo largo de nuestra vida cotidiana se plantean con frecuencia situaciones en las que es

especialmente importante —y complicado— comportarnos de una forma asertiva. Hablar con un compañero, por ejemplo, y decirle que algún aspecto de su comportamiento está creando problemas en nosotros o en nuestro trabajo y pedirle que cambie, puede resultar una tarea difícil, sobre todo si no estamos lo suficientemente preparados para ella. Realizar una crítica de forma constructiva sin herir al otro ni minimizar su trabajo no siempre resulta fácil, y menos en un escenario como el profesional, en el que el estrés y la competitividad están permanentemente presentes. Pero tampoco lo es, por las mismas razones, recibir comentarios críticos acerca de nuestro propio trabajo. ¿A quién le gusta reconocer que ha cometido un error o que determinada tarea podía haberla hecho mucho mejor?

Expresar sentimientos puede parecer algo natural e intrínseco al ser humano. Los niños expresan sus sentimientos con absoluta espontaneidad, convirtiéndolos en un instrumento —sobre todo a edades tempranas— casi exclusivo de comunicación. El lenguaje emocional es anterior y evolutivamente mucho más primigenio que el verbal. Sin embargo, en la edad adulta, los sentimientos están fuertemente condicionados por variables educacionales, culturales y personales. Todo ello puede convertir su expresión —por defecto o por exceso— en un problema. El trabajo es uno de los contextos más complicados a los que se enfrenta cualquier persona para manejar asertivamente los sentimientos. En una situación laboral, es especialmente importante tener muy claro cuándo, cómo y con quién debemos comunicarnos emocionalmente.

A continuación desarrollaremos un paquete de estrategias asertivas que ayudan a trabajar y perfeccionar el afrontamiento de las situaciones que hemos mencionado anteriormente.

ESTRATEGIAS PARA REALIZAR UNA PETICIÓN

A la hora de realizar una demanda o petición difícil es importante seguir los siguientes pasos:

1. Tener muy claro **qué es exactamente** lo que quieres conseguir con tu demanda. Por ejemplo: «Quiero decirle a mi compañero que no haga comentarios despectivos sobre mi trabajo delante del jefe, y menos aludiendo a cuestiones personales de las que

no deseo que tenga conocimiento».

2. Decide un momento y lugar apropiado para discutir el problema que te concierne. No esperes a que la situación «perfectamente adecuada», porque ese tipo de situaciones no existen y corres el peligro de retrasarla indefinidamente. Por ejemplo: «Hablaré con él esta tarde cuando nos quedemos solos, los viernes el jefe se marcha antes y además tenemos menos trabajo».

Si te parece conveniente, comunica a la persona implicada que quieres hablar con ella y negocia conjuntamente el momento más oportuno.

3. Al comunicar tu petición, ten en cuenta los siguientes pasos:

a) Describe la situación-problema lo más objetiva y detalladamente posible. No aproveches para comentar otros problemas diferentes. Si lo haces, tu interlocutor no se centrará en ninguno de ellos y resultará mucho más difícil llegar a una solución. Por ejemplo: «Últimamente, y en varias ocasiones, has hecho comentarios despectivos sobre mi trabajo aludiendo a cuestiones personales cuando estábamos delante del jefe. Por ejemplo, ayer en la reunión dijiste que desde que me he separado estoy más despistado».

b) Exprésate por medio de los Mensajes Yo, es decir, comunica en tu demanda cómo repercute el comportamiento o actitud del otro en tu trabajo y —siempre que lo consideres oportuno y puedas hacerlo— en tus sentimientos. Por ejemplo: «Si haces ese tipo de comentarios, además de minimizar mi trabajo, estás hablando de aspectos de mi vida privada que yo no quiero airear. Me siento ridículo frente al jefe y, además, estás faltando a la confianza que deposito en ti cuando te comento cosas personales».

c) Cuando lles a cabo los pasos anteriores, no culpes o ataques a la otra persona; si lo haces obtendrás por su parte una respuesta defensiva que no te ayudará a conseguir los objetivos que te has propuesto con esta conversación. Enfócalo siempre desde tu punto de vista —«Me siento...», «Pienso...»—, no «adivines» acciones o intenciones en el otro. Veamos un ejemplo de lo que no debe hacerse: «¡Estoy harto, eres un bocazas! ¿Cómo se te ocurre hacer esos comentarios delante del jefe? ¿Qué pretendes, destrozar mi trabajo para que brille más el tuyo? ¡No eres un compañero, eres un chivato!».

d) La última parte de tu demanda debe aludir a qué es lo que quieres que la otra persona haga o deje de hacer. Para ello limita mediante una o dos frases expresadas de una manera firme y directa cuál es tu objetivo. No pidas más de una o dos

acciones al mismo tiempo, para que la otra persona pueda recordarlo y llevarlo a cabo. Por ejemplo: «Me gustaría que a partir de este momento dejes de hacer comentarios despectivos de mi trabajo aludiendo o no a temas personales que no quiero comentar con el jefe».

4. Utiliza para subrayar tu mensaje un lenguaje corporal y gestual asertivo: mantén el contacto visual; no te alejes excesivamente de tu interlocutor, pero tampoco invadas su espacio físico; no cruces los brazos y/o las piernas; no hagas movimientos repetitivos y estereotipados con alguna parte de tu cuerpo —por ejemplo, balancear la pierna de forma rítmica cuando estés sentado, o frotarte las manos compulsivamente—; comunica mediante tu expresión facial la importancia de la situación y la firmeza de tu demanda: no te rías, no expreses abatimiento o debilidad, no escondas la cara, y no hagas muecas o gestos extraños que el otro pueda interpretar como inseguridad por tu parte.

5. Controla y domina tu lenguaje no verbal: el tono de voz debe ser firme y claro, sin titubeos ni muletillas, vacilaciones o repeticiones. No hables demasiado alto, porque tu interlocutor se sentirá agredido, pero tampoco demasiado bajo porque entonces le transmitirás inseguridad. No hables demasiado rápido, resta importancia a tu mensaje.

6. Utiliza correctamente los elementos verbales de la comunicación: no te extiendas excesivamente en un monólogo interminable, porque el receptor desconectará y dejará de escucharte, pero tampoco seas excesivamente breve porque entonces es probable que cometas el error de emitir un mensaje incompleto y por tanto de que se produzcan malos entendidos por falta de información. No te justifiques en exceso ni te extiendas dando explicaciones para apoyar tu petición, ese enfoque resta credibilidad y firmeza a tu mensaje. No permitas que te interrumpan hasta que hayas expuesto claramente lo que piensas. A cambio, tú debes escuchar con atención las razones y argumentos del otro sin descalificarle ni ignorarle.

7. Maximiza la posibilidad de obtener un cambio en el comportamiento del otro, aludiendo —si puedes— a las ventajas que dicho cambio revertirá en ambos. Si es necesario, también puedes mencionar las consecuencias negativas que se producirán si la otra persona no colabora. No hables para ello en términos de castigo ni utilices amenazas o chantajes emocionales.

Para reaccionar de una forma sana y asertiva ante las críticas que recibes es necesario trabajar dos niveles:

1. Nivel cognitivo (cómo pensar). En este nivel debes revisar la interpretación interna que haces de la crítica. Para poder responder correctamente a las críticas es necesario que, previamente, la persona sepa discriminar entre lo objetivo y lo subjetivo. Es decir, tiene que saber interpretar correctamente una situación en la que le parezca que está siendo criticada. En este caso es importante saber diferenciar entre lo que es verdadera crítica y lo que es mera interpretación suya distorsionada por sus temores, prejuicios y ansiedad.

También debe poseer los suficientes criterios propios como para saber evaluar cuándo una crítica está siendo malintencionada —en cuyo caso tendrá que defenderse asertivamente, puesto que se trata de un ataque— y cuándo se trata de una crítica constructiva —en cuyo caso la reacción irá enfocada a valorar si la otra persona tiene razón y/o cómo responder a ello.

Sugerimos dos posibles razonamientos o ideas que pueden resultar de ayuda para trabajar cognitivamente las críticas:

a) Los críticos no te critican a ti, solo critican lo que les molesta de tu conducta. Pueden afirmar que lo ven claramente, mejor de lo que lo ves tú. Pero nunca están viéndote a ti realmente, sino solo tu imagen externa, tu conducta.

b) Ante críticas reiteradas, es aconsejable realizar un trabajo de **observación de la persona que suele hacerlo:** seguramente descubrirás razones personales por las que te está criticando y que nada tienen que ver contigo. Por ejemplo, ante críticas públicas en momentos inadecuados puede que la verdadera razón de tal comportamiento sea que el otro quiera destacar a costa tuya ante los demás. Puede darse también la situación de que alguien se haya acostumbrado a descargar su malhumor o agresividad criticándote, pero eso no tiene nada que ver contigo sino con la falta de habilidad de tu compañero, jefe, amigo, etc., para gestionar sus emociones. En otras ocasiones hay personas que se muestran especialmente sensibles ante ciertos temas, y esto hace que reaccionen de una forma extremadamente crítica cuando el otro los menciona. La lista de razones por las

cuales los demás pueden desplegar un comportamiento excesivamente crítico y reiterado con nosotros es larga y a veces desconocida. Ten en cuenta esta puntualización cuando estés analizando la credibilidad de las críticas que recibes.

2. Nivel conductual (qué hacer)

a) Si después de llevar a cabo los pasos anteriores (análisis objetivo de la crítica) llegas a la conclusión de que esta es justificada, utiliza el **Reconocimiento y la Explicación** para transmitir al otro que estás de acuerdo con sus argumentos:

- **Reconocer:** «Sí, es cierto, estoy de acuerdo contigo, no debería haber hecho ese comentario delante del jefe».
- **Explicar:** «No pretendía cuestionar tu trabajo, lo hice por...»

Ante la insistencia del crítico repite una y otra vez los mismos argumentos utilizando la técnica del **Disco rayado**, sin dar más explicaciones ni justificarte en exceso. La conversación se terminará puesto que no estás dando información nueva que el otro pueda utilizar para seguir discutiendo o criticando. Esta técnica tiene además otro objetivo: evitar que la crítica se generalice y extienda a otras áreas o aspectos de tu comportamiento que no están valorando en ese momento.

b) Si quieres sacarle un mayor partido a la crítica puedes conseguirlo haciendo que la otra persona cambie su actitud y te ayude a buscar soluciones. Para ello debes hacerle preguntas del tipo: «¿qué piensas que debo hacer la próxima vez?», «¿cuál crees que es la solución?», «¿qué hubieras hecho tú en este caso?».

Obliga al crítico a concretar y no admitas expresiones peyorativas que suponen una etiquetación como: descuidado, nervioso, despistado, injusto, vago, egoísta... Si la crítica era justificada, interrogando puedes obtener información que te servirá de ayuda. Y si la crítica no tenía fundamento, al obligar a la otra persona a especificar se le agotarán los argumentos.

c) No permitas que generalicen sus críticas a otras situaciones o facetas de tu personalidad. Utiliza el **Acuerdo Asertivo:** «Sí, debería haber hecho, pero eso no significa que yo sea...»; o el **Banco de Niebla**, asintiendo solo a lo que consideramos válido, mientras que el resto del mensaje lo ignoramos:

CRÍTICO.— No has puesto en el estudio los datos que te pedí. Últimamente estás cometiendo muchos errores.

TÚ.— Es cierto, he olvidado poner los datos que me pediste.

Cuando respondemos asertivamente a una crítica es muy importante el tono que utilizamos. Este no debe suscitar agresividad en la persona que lo escucha, porque, si esto ocurre, la conversación derivará en una discusión o intercambio de agresiones mutuas. El tono a emplear debe ser lo más neutro y aséptico posible sin transmitir enfado o susceptibilidad.

ESTRATEGIAS PARA REALIZAR LAS CRÍTICAS DE FORMA EFICAZ

Antes de comentar las características de una crítica eficaz, vamos a exponer cuáles son las diferencias más significativas entre una crítica constructiva y una crítica destructiva o malintencionada.

Si partimos de la base de que criticar es **comunicar información a otros para que puedan utilizarla en su propio beneficio**, una CRÍTICA DESTRUCTIVA sería aquella que:

- Intenta avergonzar al receptor haciendo comparaciones desfavorables, utilizando sarcasmos y/o expresiones humillantes.
- Culpabiliza, es decir, presupone que el otro ha cometido un error intencionadamente.
- No aclara el objetivo concreto de la crítica.
- Insiste en lo negativo.
- Utiliza amenazas y ultimátum.
- Emplea preguntas acusadoras.
- Convierte procesos en sucesos.
- Generaliza y etiqueta.

Por el contrario, la CRÍTICA CONSTRUCTIVA sería aquella que:

- Expone de forma objetiva y clara el contenido de la crítica.

- Propone cambios consensuados teniendo en cuenta las posibilidades del otro.
- Hace referencia a situaciones concretas.
- Busca el diálogo y la negociación.
- Alude a lo que la persona «hace», no a lo que la persona «es».
- Tiene en cuenta la utilidad e idoneidad de la crítica.
- Se formula en el lugar y momento adecuado.
- Busca sobre todo el beneficio de la otra persona, aunque a veces puede ser mutuo.

La crítica eficaz

Si quieres realizar una crítica eficaz debes tener en cuenta las siguientes puntualizaciones:

1. Delimita claramente el comportamiento que quieres criticar.
2. Intenta que tu crítica sea lo más específica posible.
3. Asegúrate de que el comportamiento que criticas es susceptible de cambio. Si no es así, no lo critiques.
4. Usa enunciados en primera persona y evita amenazas y acusaciones.
5. Asegúrate de que la otra persona entiende tu crítica y la razón de la misma. Ni siquiera la mejor de las críticas sirve si la otra persona no la entiende.
6. No insistas demasiado. Una crítica larga y repetitiva induce a que la otra persona desconecte. Cuando el que escucha se aburre, no presta atención.
7. Ofrece incentivos para el cambio de comportamiento y comprométete a colaborar para resolver la situación.
8. No dejes que tus sentimientos negativos se trasladen a la crítica. Evita transmitir hostilidad, no utilices gestos coléricos como pueden ser el ceño fruncido, los puños cerrados o los dedos acusadores.
9. Demuestra tu empatía con los sentimientos o con el problema de la otra persona.
10. Considera la posibilidad de que la otra persona reaccione de una forma hostil a tu crítica. Para evitarlo exprésale que confías en su capacidad para recibir un comentario crítico: «Sé que te puedo decir esto porque lo vas a entender».
11. Si tu crítica obtiene resultados positivos, reconócelo y agradéclo verbalmente.

ESTRATEGIAS PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS

La expresión de sentimientos en el contexto laboral está muy mediatizada por algunas variables que es imprescindible tener en cuenta a la hora de mostrar nuestro estado emocional. Estas variables son fundamentalmente dos: ¿con quién? y ¿cuándo?

¿Con quién?

En el trabajo interactuamos con numerosas personas y, por lo tanto, podemos hablar de diferentes tipos de relación. En el extremo más alejado respecto a confianza e intimidad estarían los jefes, y dentro de esta categoría podríamos diferenciar entre nuestro jefe inmediato y aquellos de los que también dependemos jerárquicamente, pero con los cuales tenemos una relación puntual y muy esporádica. En otra categoría o grupo incluiríamos a compañeros con los cuales no tenemos una relación directa y diaria, pero sí algunos puntos de contacto profesionales. Nos encontramos con ellos básicamente en reuniones o proyectos conjuntos. Y en la categoría o grupo más cercano, y por lo tanto con el máximo nivel de confianza, situaríamos a aquellas personas con las que trabajamos directamente, por ejemplo, dentro del mismo equipo, departamento o espacio físico. La interacción es habitual y frecuente.

Respecto al primer grupo, el de los jefes, no es recomendable compartir información personal ni emocional, y menos aún utilizar dicha información para justificar o apoyar determinadas peticiones o demandas. Tampoco la utilizaremos para explicar cambios en nuestro rendimiento o posibles errores. Es cierto que, a veces, con nuestro jefe más inmediato podemos conseguir un cierto nivel de confianza que facilite comunicarle algunos acontecimientos importantes de nuestra vida: un nacimiento, una boda, un fallecimiento... pero estas son circunstancias excepcionales que, en realidad, no aportan demasiados datos acerca del sujeto.

Con las personas del segundo grupo compartimos jerarquía profesional y, por lo tanto, en teoría una mayor cercanía personal. Pero, en realidad, son desconocidos con los cuales el único punto de contacto es el profesional. Con ellos podemos expresar de una forma moderada determinados sentimientos de malestar, sorpresa, alegría o empatía,

pero siempre teniendo en cuenta que no sabemos cómo van a utilizar cualquier tipo de información personal que reciban de nosotros ni con quién la van a compartir.

En el tercer grupo están nuestros compañeros más próximos, aquellos con los cuales compartimos el día a día profesional, el espacio físico y también, cómo no, nuestras pequeñas batallas personales. En esta categoría todavía podemos afinar un poco más y diferenciar entre lo que llamaríamos compañero-amigo y aquellos otros que son simplemente compañeros. El primero es aquel con el cual, además de una relación profesional, tenemos una relación personal fuera de la empresa. Con el segundo, la relación es fluida y cercana pero se limita físicamente al espacio profesional. Fuera de ahí no se da ningún tipo de encuentro. La proximidad física —aunque esta a veces no es necesaria— y la igualdad de estatus y funciones que compartimos con ambos facilita y hace inevitable que expresemos con frecuencia nuestras emociones y avatares personales. Pero siempre debemos tener en cuenta que el escenario profesional funciona con unas reglas, prioridades y objetivos que le son propios y que no existen fuera de él. Nuestros compañeros, por muy amigos que sean, tendrán en cuenta esas reglas y actuarán en función de sus propios objetivos profesionales, por encima de los factores personales. Nosotros debemos hacer lo mismo.

¿Cuándo?

Otra de las variables que deberemos tener muy en cuenta a la hora de expresar/compartir nuestros sentimientos es aquella que hace referencia al lugar y momento apropiados. Una reunión de trabajo, por ejemplo, aunque se desarrolle en un ambiente de máxima cordialidad y confianza, es uno de los lugares menos adecuados para comentar temas personales y/o transmitir emociones particulares. Aprovechar un espacio público para dirimir nuestras diferencias personales con un compañero o para comentar nuestras dificultades familiares es algo que nunca debemos hacer. En este contexto es especialmente importante que nos comportemos con profesionalidad y objetividad, por lo cual no procede mostrar nuestras emociones por muy justificadas que estas sean. Hablar telefónicamente de nuestros asuntos personales, en voz alta, y sin ningún tipo de control sobre las personas que pueden estar escuchando, llorar delante del jefe mientras este critica con dureza nuestro trabajo, arrojar con rabia sobre la mesa el proyecto que hemos

preparado durante meses y que nos acaban de rechazar, discutir agriamente con un compañero porque nos excluyó de una decisión importante, constituyen una pequeña muestra de formas de actuar o expresar que debemos evitar a toda costa. En realidad, aun estando en presencia de personas de la máxima confianza deberemos evitar siempre reacciones emocionales intensas o comentarios que contengan información demasiado íntima o personal. Si necesitamos hacer cualquiera de las dos cosas anteriores —un mal día lo tiene todo el mundo— es mejor que aprovechemos un descanso en nuestro trabajo y salgamos a dar un paseo acompañados de la persona elegida. Ese será el lugar y el momento adecuado para mostrarnos de forma natural y espontánea.

Cuando llegue ese momento deberás tener en cuenta que:

- Una buena alternativa para controlar los ataques de ira en una situación controvertida es utilizar esta fórmula que deberás aprenderte de memoria: «Estoy enfadado porque...», «Me gustaría que...».
- No dejes pasar situaciones confusas sin clarificarlas. Si algo te ha molestado, sorprendido o alarmado pide aclaración inmediatamente. Es más fácil controlar y expresar adecuadamente tus emociones si lo haces en el momento, que después de mucho tiempo dándole vueltas en tu cabeza.
- Una expresión de los propios sentimientos debería incluir: tus necesidades, tus deseos, tus derechos y cómo repercuten las distintas situaciones en ti. No debería incluir excesivos reproches, un deseo de herir, ni autocompasión. Estas últimas enmascaran tus sentimientos y hacen que la otra persona te entienda mal.

AFRONTAMIENTO DE SITUACIONES ANSIÓGENAS:

ESTRATEGIA DE LOS CUATRO MOMENTOS

Existen determinadas situaciones en nuestro trabajo que se repiten con mayor o menor frecuencia y ante las cuales experimentamos un elevado nivel de ansiedad, de tal manera que solo con pensar en ellas, sin que todavía hayan ocurrido, nuestras respuestas emocionales y físicas se disparan y provocan un estado de malestar y angustia. Esta ansiedad nos impide afrontarlas de manera eficaz, tenemos miedo, estamos llenos de «negros presagios» acerca de lo que va a ocurrir, de tal forma que, cuando en realidad

ocurre, todo nuestro repertorio conductual —emociones, pensamientos y comportamientos— se convierte en una confirmación de lo que ya esperábamos.

La ansiedad y los pensamientos negativos son tan fuertes que nos impiden afrontar la situación con éxito, y una vez más se confirman nuestras sospechas de que somos incapaces de hacerlo. Nos referimos a situaciones como: participar en una reunión, hablar en público, entrevistarse con un cliente importante, defender un proyecto, atender a un comercial que se empeña en hacer bien su trabajo, etc. Todas ellas tienen varios puntos en común: se repiten con más o menos regularidad, no podemos evitarlas y conllevan un cierto grado de exposición profesional.

Si pensamos en cualquier experiencia que reúna las características anteriores y que, además, por supuesto, nos genere un elevado nivel de angustia, nos daremos cuenta de que todo ese proceso que percibimos como una sola situación podemos en realidad dividirlo en cuatro momentos que están claramente diferenciados temporal y psicológicamente: antes de comenzar la situación temida, al comenzarla, en un momento crítico durante la situación y al finalizar la situación.

Antes de comenzar la situación temida

Este espacio temporal puede comenzar desde días hasta horas antes de que tenga lugar el suceso. Algunas personas empiezan a angustiarse desde el momento en que saben que «eso» va a ocurrir, pensando en ello de forma intermitente, lo cual las mantiene inquietas y alteradas. Otras empiezan a poner en marcha el proceso justo el día antes: personas con problemas continuados en el trabajo dedican el domingo a pensar sobre ello con el consiguiente malestar que eso les supone. Finalmente, existe una última categoría cuyo «momento antes» se limita a las horas previas durante las cuales comienza a poner en marcha mecanismos anticipatorios de ansiedad.

Sea cual sea el momento en que empezamos a pensar sobre determinada situación antes de que ocurra, los contenidos cognitivos de esta fase tienen unas características comunes: todos ellos tienden a evaluar la situación futura comparándola con situaciones anteriores similares, en las cuales hubo algunos aspectos de la intervención que no fueron satisfactorios. En ellos focalizaremos nuestra atención: recordamos con detalle un momento puntual en el que nos pusimos nerviosos y empezamos a tartamudear, ese otro

en el que nos hicieron una pregunta que no supimos contestar, y aquel en el que tuvimos que consultar nuestras notas porque no recordábamos el dato que se nos requería en ese momento. Como consecuencia de ello, los temores y las dudas afloran mientras nos repetimos una y otra vez que volverá a suceder lo mismo sin que podamos hacer nada para evitarlo.

Para reducir el malestar que sientes durante esta primera fase, a la vez que te preparas psicológicamente para enfrentarte a la situación debes cambiar los mensajes que te dices habitualmente por otros que:

- Te recuerden aquellas estrategias que puedes utilizar para resolver favorablemente la situación. Por ejemplo: «Esta vez voy a practicar la relajación poco antes de empezar», «Voy a escribir un pequeño guión acerca de lo que quiero decir y así no tendré que improvisar», etc.

- Te ayuden a relativizar o quitarle importancia, contemplándola como un aprendizaje que te permitirá ser más asertivo. Por ejemplo: «¿Qué me juego realmente?», No es mi última oportunidad, es solo una ocasión más para aprender a...», «Mi trabajo tiene muchas facetas, esta es solo una de ellas», etc.

- Generen sentimientos de confianza en ti mismo y disminuyan la tensión y el malestar. Por ejemplo: «Puedo aprender a afrontar esta situación igual que he aprendido a afrontar otras», «Voy a prepararme bien lo que tengo que hacer», «Si confío en mí mismo, todo será más fácil», «Tengo habilidades y experiencia suficientes para resolver eficazmente esta situación», etc.

- Te recuerden aspectos favorables de otras situaciones anteriores similares. Por ejemplo: «En la reunión anterior, mi opinión sirvió para abrir un debate muy interesante sobre el tema», «Después de mi entrevista con el cliente me sentí razonablemente contenta de los resultados a pesar de los nervios y la tensión».

Para llevar a cabo esta preparación deberás coger papel y lápiz y anotar mensajes de afrontamiento concretos referidos a la situación que te preocupa. Utiliza como guía los ejemplos anteriores. Recuerda que deben ser pensamientos racionales, es decir, realistas y lo más específicos posibles. No basta con decir «puedo hacerlo», deberás también planificar cómo.

Apréndete los mensajes que tú mismo has elaborado y repítelos una y otra vez en

cualquier momento **antes**, en sustitución de los habituales. Verás cómo tu ansiedad disminuye, y aumenta la capacidad de afrontamiento.

Veamos lo que escribió Ana, una paciente que tenía problemas con su jefa y, después de muchas dudas y vacilaciones, decidió acudir a su despacho para hablar con ella. Se preparó esta fase elaborando la siguiente lista de automensajes:

- Mañana, a las nueve de la mañana, voy a hablar con Marta.
- Lo que le quiero pedir es algo absolutamente legítimo y normal.
- Como ella no sabe nada, no espera nada, el factor sorpresa me favorecerá.
- Lo que quiero decirle lo tengo muy bien preparado.
- Ya me he visto en situaciones como esta en cuanto a tener que hablar sobre algo que tengo preparado y me ha salido muy bien.
- Estoy segura de que mi jefa me va a oír con respeto.
- Es necesario que dé este paso para dar otros sucesivos si quiero trabajar mi asertividad.
- Si mañana no le digo lo que ha sucedido, no liberaré mi cuerpo de la presión que siente.
- Estoy segura de que, aunque me ponga nerviosa, voy a dominar la situación y no lo notará y no me pondré en sus manos.
- Soy dueña de mis actos y, si quiero, le digo a mi jefa lo que quiero decirle, y si no quiero, me iré sin que me cause ningún problema.

Al comenzar la situación temida

Este es un momento importante. El suceso sobre el que hemos estado pensando horas y a veces días va a comenzar. Empieza realmente la cuenta atrás. Nuestra cabeza es un torbellino de pensamientos que se suceden sin que apenas tengamos control sobre ellos. Nos sentimos confusos, angustiados y notablemente inseguros. Llevamos varios días preparándonos de forma negativa para la situación, por ello ahora mismo, instantes antes de que empiece nuestra actuación, cualquier gesto, palabra o conducta de los otros puede ser el detonante que ponga en marcha una cadena de pensamientos negativos que desembocarán en un momento de gran tensión y malestar. Tenemos que empezar, pero

la ansiedad nos paraliza; conseguimos arrancar, pero estamos tan mediatizados por nuestras emociones que apenas podemos concentrarnos en seguir el guión que habíamos preparado previamente. Toda nuestra atención está centrada en nuestro propio malestar.

Para afrontar positivamente el momento debes cambiar los mensajes que te das habitualmente **al iniciar una situación** por otros que:

- Te ayuden a recordar los pasos que vas a dar para enfrentarte a la situación. Por ejemplo: «Voy a intentar relajarme, respiraré profundamente», «Centraré mi atención en lo que he preparado, no en lo que ocurre a mi alrededor», etc.
- Te centren en lo que tienes que hacer en ese momento. Por ejemplo: «Voy a repasar mis notas mientras llega la gente», «No voy a pensar en cómo me siento, solo en lo que tengo que hacer ahora», «Tengo que acordarme de poner especial énfasis en el punto...», etc.
- Quiten importancia a tus síntomas fisiológicos. Por ejemplo: «No es la primera vez que me enfrente a esta situación, puedo hacerlo a pesar de mi ansiedad», «Mi malestar no es importante, pasará a medida que yo vaya afrontando la situación», etc.

Prepara con antelación una lista de automensajes específicos para este momento. Emplea como orientación los ejemplos anteriores. Ten en cuenta que deben ser frases preparadas para utilizar al comenzar la situación, por lo tanto deben ayudarte a seguir paso a paso el plan que habías trazado de antemano, centrándote en la actividad que estás realizando en ese momento y utilizando tus señales corporales de ansiedad como dispositivos de atención para poner en marcha mecanismos de relajación y frases tranquilizadoras.

Memoriza la lista que has confeccionado para que puedas utilizarla cuando te encuentres en esta segunda fase. Repite los automensajes tantas veces como sea necesario hasta que notes que tu nivel de concentración en la tarea aumenta y tu ansiedad disminuye. Para esta segunda fase, Ana elaboró la siguiente lista:

- Estoy concentrada en el punto concreto que quiero tratar, no me saldré de él. Eso me da seguridad.
- He adelantado muchas posibles respuestas de ella —que ya me ha dado en otras ocasiones— y no me dan miedo.

- Si me siento temblorosa me voy a dar cuenta y voy a respirar bien y me relajaré.
- Si siento que hablo de modo dubitativo, intentaré silabear.
- Si en el último momento me falta el valor de arrancar a hablar, me jalearé como cuando he ido a dar conferencias, ya que esto me ha dado resultado.
- Es necesario que ella sepa lo que pienso sobre cómo actúa conmigo.
- No tiene ningún derecho a pedirme un trabajo del que no me da instrucciones, ni a sacarme y meterme de modo caprichoso en grupos y reuniones.
- Siento que este es el comienzo del fin de una situación que no me gusta y que dura demasiado...

En un momento crítico durante la situación

Hemos conseguido empezar y la situación transcurre de una manera más o menos controlada, pero interiormente nos seguimos sintiendo inseguros y la ansiedad continúa amenazando como un gran nubarrón encima de nuestras cabezas. De repente notamos que la nube descarga y nuestra ansiedad empieza a subir como la espuma. El pulso se acelera, las manos nos sudan, la voz nos tiembla ligeramente... ¿Qué ha pasado? A veces esta pequeña crisis tiene que ver con algún detalle que percibimos en nuestro entorno y que nos hace sentirnos especialmente inseguros, disparando nuestras alertas psicológicas y fisiológicas: un gesto de negación en la cara del otro, alguien que mira el reloj, un comentario irónico, una pregunta especialmente complicada, un comentario crítico... Otras veces se trata de una sensación interna a la que decidimos prestar atención, aumentando considerablemente su importancia e intensidad: cualquier señal leve de malestar o pensamiento negativo que habíamos conseguido mantener en un segundo plano, pero que de repente pasa a ocupar un lugar central.

Por un momento sentimos que podemos perder el control de la situación. Nos preocupa que nuestra inseguridad esté siendo captada por los demás, y en medio de ese torbellino emocional intentamos decirnos algo que nos tranquilice, lanzándonos frases desesperadas que nos empujen a continuar pase lo que pase.

Este es un momento clave porque, si no somos capaces de manejarlo, si permitimos que nos supere hasta perder el control, todos nuestros esfuerzos habrán sido en vano. Probablemente seamos incapaces de seguir adelante, nos quedaremos bloqueados y

nuestra mente se convertirá en una inmensa mancha blanca.

Para afrontar con eficacia esta fase deberás realizar los siguientes pasos:

1. Sustituye las frases que utilizas habitualmente en un momento crítico por otras que:

- Te ayuden a interpretar ese momento como algo pasajero, un bache que puedes remontar. Por ejemplo: «Sé que esto es solo un momento tenso, puedo remontarlo», «No es la primera vez que me pasa, otras veces he conseguido remontarlo», «Lo que siento no es preocupante ni grave, pasará en cuanto deje de concentrarme en ello», etc.

- Te recuerden qué tipo de recursos o estrategias puedes utilizar para superarlo. Por ejemplo: «Voy a centrarme en lo que estoy haciendo y no en lo que estoy sintiendo», «Tengo que centrar la atención en lo que se está hablando en este momento, no en mis sensaciones corporales», «Si doy mi opinión ahora, probablemente lograré dejar de pensar en lo que me está pasando», etc.

- Te recuerden que ahora estás más cerca del final y lo estás consiguiendo. Por ejemplo: «Ya solo tengo que...», «Puedo seguir adelante, queda poco para que esto termine», «¡Quiero conseguirlo, es importante para mí, estoy cerca del final!».

2. Elabora una lista de pensamientos que te ayuden a superar un momento de tensión durante la situación. Utiliza frases que te motiven a seguir adelante, que te ayuden a centrarte en lo que estás haciendo y que te recuerden todos los recursos que posees para superar la tensión. Sé específico en tus mensajes e intenta que todos tengan la máxima credibilidad.

3. Memoriza una a una todas las frases que hayas incluido en la lista anterior, de tal forma que puedas utilizarlas cuando te encuentres en un momento crítico. Repítelas una y otra vez hasta que la crisis haya terminado.

Por ejemplo, Ana se enfrenta a un momento de gran tensión con el que no contaba: cuando va a entrar en el despacho de su jefa, esta se encuentra hablando por teléfono. Veamos lo que piensa mientras está esperando y cómo logra superar esa situación:

- «La espera ante la puerta del despacho de mi jefa me invita a irme, pero me quedo»;
- «Si sigue hablando por teléfono mucho rato más la voy a interrumpir porque tengo derecho a ello»;

- «He llamado a su puerta y ni siquiera se ha vuelto a mirar, seguramente no he sido contundente»;
- «Cuando he sido contundente tampoco se ha vuelto del todo, pero ha mirado hacia la puerta, sin embargo no ha dicho nada. Tengo la sensación de que quiere hacerme esperar»;
- «Ya van cuarenta minutos de espera y aún no corta. La conversación que oigo no es de trabajo y me empieza a cabrear»;
- «La ansiedad que siento ahora ya no es por decirle lo que quiero decirle sino por el cabreo que siento, ya que me he asomado varias veces y “no me ha visto” (¿seguro?)»;
- «Ahora ya no tengo la menor duda de que no me voy, y de que le voy a decir lo que pienso».

Al finalizar la situación

Por fin, la situación que tanto temíamos ha concluido. Si nos paramos a pensar el tiempo que le hemos dedicado mentalmente y el sufrimiento que esto nos ha ocasionado quizá, ahora que todo ha terminado, nos demos cuenta de que no era para tanto. Estamos más tranquilos, sentimos como si nos hubiéramos quitado un gran peso de encima, pero todavía tenemos energía suficiente para dedicar algún tiempo más a pensar sobre ello. Repasamos con minuciosidad todos los detalles, evocamos caras, gestos, palabras... Evaluamos paso a paso nuestra actuación y empezamos a criticarnos centrándonos solamente en aquellos detalles que no nos han gustado: esa frase desafortunada, esa sonrisa inoportuna, esas manos temblorosas, ese tono de voz demasiado elevado, ese gesto brusco... Al final, llegamos a la conclusión de que no hemos superado el reto. Nos sentimos defraudados, decepcionados y pensamos que la próxima vez será igual. ¡Esa es exactamente la razón por la cual este momento es tan importante! Las conclusiones que extraigamos una vez finalizado el suceso se convertirán en el paradigma que guiará el momento antes de la próxima situación. Cuando en un futuro nos enfrentemos a una situación similar recordaremos nuestras conclusiones y ellas serán las que marquen la pauta de nuestros pensamientos y de nuestras emociones. Por ello, es tan importante en esta fase ser absolutamente objetivos cuando valoremos nuestra ejecución. Cualquier detalle positivo, cualquier actitud satisfactoria que seamos capaces de descubrir tendrá un

valor incalculable cuando la recordemos tiempo después antes de enfrentarnos a la misma situación.

Si quieres afrontar esta fase con éxito te recomendamos las siguientes pautas:

1. Sustituye tus conclusiones habituales por otras que:

- Valoren objetivamente lo que has hecho, pensando cómo pueden cambiar la próxima vez los aspectos negativos y elogiando los positivos. Por ejemplo: «He sido capaz de llegar hasta el final y eso ya es un éxito», «He conseguido hablar sin enfadarme, la próxima vez puedo intentar...».

- Sustituyan la culpabilización por responsabilización. Por ejemplo: «Culpabilizarme no sirve de nada y me paraliza frente a la próxima vez», «Soy responsable de mis comportamientos, por eso puedo decidir mejorarlos», «Si no me culpabilizo, no estoy eludiendo mi responsabilidad», «No he cometido errores intencionadamente, por eso no soy culpable».

- Generen expectativas realistas respecto a futuros intentos. Por ejemplo: «Puedo aprender de esta situación e intentar mejorarlo la próxima vez», «Si soy capaz de intentarlo puedo ser capaz de mejorarlo», «Ahora estoy más preparado, tengo más experiencia que antes», «Puedo seguir utilizando las estrategias que han funcionado, eso me dará seguridad».

- Elogien tu valentía, tesón, afán de superación, constancia... Por ejemplo: «Solo por haberlo intentado ya es un éxito», «Me siento orgullosa de haber sido capaz de enfrentarme a una situación que me generaba tanto miedo».

2. Utiliza este tipo de conclusiones cada vez que te enfrentes a una situación que temes. A medida que vayas mejorando, incluye cada vez más aspectos positivos. Cuando te refieras a los aspectos negativos hazlo en términos de: «aspectos que necesito mejorar»; ello te motivará para seguir haciéndolo en vez de bloquearte con la sensación de que no puedes hacer nada más. Ten siempre presente que el objetivo final se consigue por medio de pasos u objetivos más pequeños. Sé realista cuando te marques esos objetivos y valora los esfuerzos que haces por conseguirlos. Cuando termine la situación, prémiate con algo que te guste, ¡te lo mereces solo por intentarlo!

Siguiendo con el ejemplo de Ana, esta escribe las siguientes reflexiones cuando la

situación ya ha terminado:

- Por fin he logrado captar su atención.
- Me invita a sentarme amablemente.
- Ha bajado mi nivel de tensión, creo que puedo hablar.
- Me he oído hablando con claridad y serenidad y me ha sonado bien lo que he dicho.
- Aunque ella intenta salirse del tema, la centro en él repitiendo cuantas veces es necesario lo que quiero decirle.
- Me mira y me dice que está de acuerdo en que nos reunamos para hablar de trabajo, y lo ratifica escribiendo en su agenda la fecha y hora de la reunión.
- Siento una sensación de liberación. Me he quitado un terrible peso de encima. Además estoy contenta porque he conseguido la cita.
- Ahora sé que puedo volver a hacerlo.

ESTRATEGIAS EFICACES PARA RELACIONARSE CON UNA PERSONA AGRESIVA

Relacionarse con una persona que despliega a menudo comportamientos agresivos no es tarea fácil, y menos aún si hay que hacerlo de forma frecuente y obligada, como sucede en el trabajo. El primer paso obligado para intentar mejorar la relación con una persona agresiva es conocer cuáles son aquellas **conductas que disparan inmediatamente su agresividad**:

1. Inseguridad. Cuando el otro reacciona de forma insegura, el agresivo tiende a sentirse indefenso, no sabe cómo responder y pone en marcha la única respuesta que conoce: la agresión.

2. Debilidad. Los agresivos se sienten inseguros ante la debilidad de los demás, ya que no conocen bien los códigos para interpretar este tipo de respuestas. Ellos interpretan la debilidad como una forma de vulnerabilidad o indecisión, reacciones ambas que rechazan frontalmente y tratan de evitar a toda costa en sí mismos. En la medida en que no se permiten mostrar tales comportamientos, tampoco los aceptan en los demás, de tal forma que cuando se enfrentan a una persona que consideran débil o vulnerable

reaccionan rechazando con agresividad esa conducta. Textualmente: «No soportan a las personas débiles», y creen, además, que son así por voluntad propia, no por falta de recursos.

3. Justificarse en exceso. Dar excesivas justificaciones o explicaciones es interpretado por el agresivo como una muestra de sumisión o vasallaje, algo que él detesta profundamente. Por ello este tipo de comportamientos le provocan generalmente una reacción inmediata de impaciencia que puede concluir con algún tipo de gesto agresivo. Su conducta, por lo general, está basada en reacciones rápidas, claras y contundentes, por eso no respetan ni comprenden otro tipo de acciones.

4. Agresividad. Las reacciones agresivas del otro provocan invariablemente una respuesta de mayor agresividad en el agresivo. Inmediatamente, entran en una dinámica de «medir fuerzas», aumentando la potencia de su respuesta, bien hasta que el otro se dé por vencido, o bien hasta que ellos mismos se consideren derrotados.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores vamos a comentar algunas estrategias que pueden ayudarte a resolver con mayor eficacia diferentes situaciones:

- Prepararse una respuesta ante determinados comportamientos o demandas que ya conocemos y son habituales, utilizando el Disco rayado para frenar su insistencia y no salirnos de nuestros planteamientos.

- No mostrar debilidad o inseguridad gestual o corporal: mirarle a los ojos cuando hablemos con él, mantener una postura firme y erecta, no hacer gestos que denoten nerviosismo, miedo o vulnerabilidad (los llamados tics o movimientos repetitivos).

- No expresar verbalmente sentimientos de miedo, inferioridad o debilidad ante ellos. Las personas agresivas manejan muy mal sus propios sentimientos, y peor aún los de los demás, por lo tanto no vas a conseguir que te comprendan y que se pongan en tu lugar; al contrario, provocaremos una reacción de mayor rechazo y agresividad.

- Utiliza mensajes directos como: «No estoy de acuerdo con...», «No quiero que hagas o digas...», sin incluir en ellos sentimientos ni emociones.

- Ante peticiones poco realistas:

—Si se trata de un igual (pareja, amigos, compañeros de trabajo): decir «No» sin justificarnos y sin intentar que comprenda las razones o acepte nuestra negativa. Utilizar

el Disco rayado ante su insistencia y no aceptar que intente salirse del tema o sacar trapos sucios.

—Si se trata de un superior: explicar claramente los motivos —estrictamente profesionales— por los cuales no consideramos adecuado hacer frente a esa petición. La explicación debe ser breve y no contener justificaciones ni alusiones personales. Sería erróneo decir: «Lo siento, es que estoy muy estresado, ya sabes que tengo problemas con algunas personas del equipo y vamos un poco retrasados, no creo que pueda terminártelo para hoy». Lo correcto sería decir: «No creo que pueda entregarte hoy lo que me pides, estamos todavía recopilando información, pero voy a hacer todo lo posible para que lo tengas mañana en tu mesa». Si el otro insiste, debemos valorar la posibilidad de negarnos o ceder ante su insistencia puesto que se trata de alguien jerárquicamente superior. De todas formas, aunque al final tengamos que plegarnos a sus demandas, es importante haber dejado clara nuestra postura.

- Ante discusiones en las cuales veamos que el agresivo pierde el control y en función de la gravedad de su comportamiento podemos utilizar:

—**La técnica del Acuerdo Asertivo:** cuando critica de forma extensiva y generalizadora un comportamiento o actuación puntual.

—**La técnica para procesar el cambio:** si está saliéndose de la conversación sacando a colación otros temas irrelevantes o trapos sucios.

—**La técnica de Ignorar:** cuando pretende culpabilizarnos o desahogar con nosotros su mal humor sin que seamos responsables del mismo.

—**El Aplazamiento Asertivo:** cuando utilice insultos, amenazas o cualquier otro tipo de comportamiento agresivo verbal o no verbal, que suponga una falta de respeto clara hacia el interlocutor.

ESTRATEGIAS PARA CONTROLAR MI PROPIA IRA

Técnica de Time Out o Suspensión temporal

Esta técnica consiste en aislarse inmediatamente de la situación que está excitando la ira

—ya sea esta interna o manifiesta—. Su práctica evita que se intensifique la ira, y al mismo tiempo ayuda a poder evaluar de nuevo lo que está sucediendo. Los pasos a dar son:

- Se recomienda, si la situación lo permite, avisar antes de realizar el *Time Out*: «Estoy empezando a enfadarme y quiero [o voy a] irme un momento». Cada persona deberá encontrar la forma de expresarlo con la que se sienta más cómoda. Es importante no decir algo parecido a «Necesito irme», porque esto da impresión de incontrolabilidad a nosotros mismos y a los demás. Es aconsejable expresar nuestro deseo en términos de voluntariedad: «Quiero...», «Voy a...», «Tengo que...».

- El *Time Out* deberá hacerse tanto si se está acompañado como si se está solo. En este último caso, el aviso se hace en forma de automensaje: «Estoy empezando a enfadarme, voy a salir un momento». Es importante que se abandone temporalmente el lugar donde se sintió ira.

- Duración del *Time Out*: hay que interrumpir la situación durante un tiempo. Dependiendo de las circunstancias, este debe ser como mínimo de diez minutos. Si es posible, se recomienda prolongarlo en torno a una hora para asegurarnos de que han desaparecido totalmente nuestras reacciones de ira.

- Lugar del *Time Out*: lo importante es salirse de la situación y estar solo. Puedes irte al baño, salir del edificio, darte un paseo, marcharte a otra habitación... Si es posible, además de cambiar de lugar, debemos introducir algún elemento que nos distraiga o relaje, aislándonos temporalmente de la situación de ira. Por ejemplo: escuchar la radio mientras paseamos, leer el periódico en otra habitación, consultar el correo...

- Qué hacer durante la pausa: debemos intentar liberar la tensión que hemos acumulado tanto física como mentalmente. Para ello, además de introducir distractores como los que hemos mencionado en el punto anterior, tenemos que:

—**Relajarnos físicamente** haciendo algún ejercicio como caminar, correr, ordenar, limpiar, estiramientos, etc. Acompañar estos ejercicios con respiraciones profundas y algún tipo de relajación muscular breve.

—**Relajarnos mentalmente** durante o después de la relajación física. Para ello es importante que previamente hayamos confeccionado una lista de automensajes que nos ayuden a tranquilizarnos y combatan nuestros pensamientos de ira. Durante la pausa

leeremos estos automensajes y los repetiremos una y otra vez hasta que desaparezcan los pensamientos negativos.

Transcurrido el tiempo de *Time Out* deberá regresarse a la misma situación para darse la oportunidad de continuarla donde se dejó, de una forma más constructiva.

Estrategia de los Cuatro Momentos

Para controlar nuestra propia ira, también podemos aplicar la estrategia de los Cuatro Momentos:

1. Antes de la situación:

- Prepárate mentalmente las respuestas y las reacciones adecuadas.
- Imagínate haciéndolo bien: qué dirías, cómo te comportarías, qué cara pondrías, qué actitud transmitirías...
- Intenta identificar los pensamientos que te están «cargando» y sustituirlos por otros como: «Esta es una situación difícil pero puedo manejarla», «Puedo trazar un plan para encararla», «Debo recordar que no tengo que tomarme las cosas como agravios personales».

2. Al enfrentarte a la situación, cuando esté a punto de comenzar:

- Intenta relajarte.
- Procura distanciarte de la situación: aléjate un poco, ve al servicio, etc. Saca tiempo para reaccionar.
- Identifica los pensamientos que están interfiriendo en tu comportamiento y sustitúyelos por otros como: «Mientras me mantenga en calma la situación estará en mis manos», «No tengo que probarme nada», «No vale la pena enfadarse, solo concentrarse en lo que hay que hacer», «Es mejor no sacar conclusiones apresuradas».

3. Al encontrarte metido de lleno en la discusión:

- Relájate: respira hondo antes de contestar, relaja los músculos que notes en tensión.
- Si puedes, aléjate momentáneamente de la situación y date tiempo para «enfriarte».
- Repítete cosas como: «Mis músculos se están poniendo tensos. Debo relajarme y dejar que las cosas vayan más lentas» (tendrás que repetirte esto muchas veces antes de ver resultados), «Debo respirar hondo y considerar las cosas una a una», «Mi rabia es una señal de alarma que me indica lo que debo hacer: es el momento de cambiar el rumbo», «Voy a pensar constructivamente».

4. Después de la discusión:

- Si te parece que tu reacción no ha sido la adecuada, no pasa nada, quizá todavía puedas mejorarla.
- Si la situación ha salido mal, puedes pensar: «No dejaré que esto interfiera en las cosas que tengo que hacer y en las cosas que hago bien», «Debo relajarme e intentar olvidarlo. Seguir enfadado no me ayudará a solucionarlo».

¡Piensa que, sea como sea, siempre puedes volver a intentarlo!

Técnicas complementarias

Es muy importante tener en cuenta estas últimas recomendaciones a la hora de evitar que nuestra ira nos venza:

1. Controlar y manejar las técnicas de respiración y relajación.
2. Vigilar la tensión en el cuerpo que causa ira:

- Hablar más lentamente.
- Controlar el tono y el volumen.
- Respirar pausadamente.
- Beber agua.
- Si estamos de pie, sentarnos.
- Si estamos sentados, reclinarnos.

- Relajar las manos y la mandíbula.

3. Utilizar las técnicas para discutir asertivamente, sobre todo: el Aplazamiento Asertivo, el Disco rayado, el Acuerdo Asertivo, la Pregunta Asertiva, el Procesamiento del Cambio.

4. ¡No culpar ni humillar al otro!

Las relaciones horizontales en el trabajo: asertividad con los compañeros

En cualquier empresa, por muy pequeña, familiar y democrática que sea, existen jerarquías. Incluso en aquellas que están planteadas como la unión de varios socios que aportan lo mismo, y por lo tanto tienen el mismo nivel de responsabilidad, existe con frecuencia alguien que de forma tácita asume un mayor número de iniciativas y/o responsabilidades. El hecho de que exista una persona que desempeñe un rol de autoridad, implica necesariamente que por debajo hay otras que están subordinadas y que deben relacionarse entre sí, aceptando —en teoría— el principio de igualdad jerárquica.

Las relaciones horizontales deberían basarse en la premisa de que nadie puede ejercer sobre su compañero ningún tipo de autoridad, con todo lo que ello lleva implícito: tomar decisiones, presionar, repartir funciones, coordinar, demandar plazos, etc. Pero eso es solo la teoría. La realidad es mucho más rica en matices y singularidades, y tratándose, como en este caso, de la realidad laboral, es además tremendamente compleja.

El factor humano, sumado al factor profesional, suele dar con frecuencia resultados sorprendentes y difíciles de controlar. Son muchos los casos en los que personas bien adaptadas socialmente en su vida cotidiana tienen, sin embargo, enormes dificultades para integrarse en el trabajo, bien sea como compañeros, como jefes o como subordinados. El contexto laboral es un caldo de cultivo muy apropiado para que germinen todo tipo de problemas, por ello se hace especialmente necesario poseer las habilidades adecuadas para solucionarlos.

A continuación vamos a examinar con detalle cinco prototipos de compañeros que suelen abundar en esa selva extensa y a veces un tanto impenetrable que suele denominarse «trabajo».

Respuestas asertivas ante distintos tipos de compañeros

EL COMPAÑERO AGRESIVO

Magdalena trabaja en el departamento técnico de una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de tecnología avanzada para telefonía. Su departamento, integrado por varias personas, desarrolla proyectos de telefonía móvil en estrecha cooperación con el departamento comercial. Ambos deben apoyarse mutuamente, y con frecuencia participan en proyectos comunes. Las relaciones entre los departamentos son a menudo complicadas. En el caso de nuestra protagonista, todos sus problemas están focalizados en una persona: Javier, comercial con el que tiene que trabajar a menudo «codo con codo», y al que se refiere con expresiones como: «Es muy difícil comunicarse con él», «Va a su aire, hace siempre lo que le da la gana sin contar con los demás», «Consigue sacar lo peor de mí misma», «Cuando le veo me pongo inmediatamente en tensión», «Siempre quiere llevar razón, para él no existen otras opiniones», «Parece que el departamento fuera suyo», etc. Confiesa que a menudo se siente rabiosa e impotente porque ninguno de sus intentos para mejorar la relación con su compañero ha dado grandes resultados.

Son varias las situaciones que generan conflicto entre ellos, y aunque Magdalena dice poseer toda la paciencia del mundo, lo cierto es que algunas le sobrepasan y no sabe cómo actuar para que cambie.

A continuación vamos a ver dos de las situaciones que a Magdalena le resultan más polémicas y difíciles de resolver.

Situación 1

Javier y yo intercambiamos correos muy a menudo. Yo tengo que estar informada acerca de numerosos detalles relacionados con los clientes. Generalmente es él quien trata directamente con ellos, pero a veces, cuando hay algún problema técnico, el cliente habla con mi departamento. Cuando él me manda algún correo solicitándome cualquier información, yo suelo contestarle en el momento o, por lo menos, lo antes posible. Sin

embargo, cuando ocurre al revés, es decir, cuando soy yo la que le solicita algún dato que necesito, puede tardar días en contestarme. Hace poco le escribí para preguntarle cuándo teníamos la próxima reunión con un cliente importante y no me contestó. Tres días después tuve que acudir a su despacho tremendamente alterada para que me lo dijera personalmente. Cuando le pregunté que por qué no había respondido a mi correo, me dijo simplemente: «Se me ha pasado». Ni siquiera se molestó en disculparse. Me enfadé tanto que le amenacé con hacer lo mismo: «A partir de ahora yo voy a hacer lo mismo que tú. No voy a contestar tus correos. Si quieres saber algo vas a mi despacho y me lo preguntas». Me dijo con toda la tranquilidad del mundo que aquella actitud le parecía infantil e inmadura y que no iba a dar resultado. Me marché dando un portazo. No he llevado a cabo mi amenaza por la sencilla razón de que me parece poco práctica, tendría que pasarme la vida en su despacho. Yo sigo contestando sus correos con puntualidad porque tengo la esperanza de que en algún momento cambie de actitud. Además, no quiero ponerme a su altura, yo soy una profesional, él no.

¿Que podría hacer Magdalena para resolver esta situación de una forma asertiva? Te proponemos un ejercicio práctico.

Lee detenidamente todas las técnicas que desarrollamos en el capítulo 4. Luego, selecciona la técnica o las técnicas que te parezcan más eficaces para resolver las situaciones que te iremos presentando a lo largo de este capítulo. Ten en cuenta que la eficacia de una técnica no radica solo en los resultados, sino también en el hecho de que sea la que mejor se adapte a tu forma de pensar y actuar. Debes sentirte cómodo con ella, eso potenciará enormemente las posibilidades de que funcione satisfactoriamente.

Por nuestra parte proponemos que Magdalena utilice la **repuesta asertiva ascendente**, aplicando, en caso de que la otra persona no reaccione adecuadamente, consecuencias negativas de las que será previamente avisado. Por ejemplo:

- **Primer intento.** Cuando Magdalena le mande el próximo correo puede añadir como posdata: «Me gustaría que contestaras lo antes posible. Yo haré lo mismo. Gracias».

- **Segundo intento.** La actitud de Javier no cambia, así es que en el siguiente correo, en la posdata añade: «Tus correos siguen llegando demasiado tarde y eso retrasa mi trabajo. ¿Podrías ser más rápido? Yo seguiré respondiéndote con la misma prontitud que siempre».

- **Tercer intento.** En vista de los escasos resultados, anunciamos posibles consecuencias: «Posdata: Si sigues retrasando mi trabajo me veré obligada a hacer lo mismo con el tuyo. ¡Por favor, intenta contestar antes a mis correos!».

Si a pesar de los intentos anteriores la persona no cambia su comportamiento —y esto tratándose de un agresivo es algo que puede suceder fácilmente—, nos veremos obligados a aplicar las consecuencias anunciadas. Evidentemente esto puede suscitar en el otro una reacción inicial de defensividad al sentirse claramente atacado, aunque en realidad lo que estamos haciendo es actuar de la misma forma que él lo hace para lograr con ello que modifique su comportamiento: le exponemos a las mismas consecuencias negativas que nosotros llevamos sufriendo durante mucho tiempo.

Magdalena decidió poner en práctica lo que había anunciado y empezó a contestar cada vez con mayor retraso a los correos de Javier. Ello provocó que un día este se presentase en su despacho muy enfadado. Con un volumen excesivamente alto y un tono claramente agresivo empezó a criticar su actitud en estos términos: «Estoy hasta las... de tus tonterías. ¿Crees realmente que vas a conseguir algo? Yo también puedo complicarte la vida si me lo propongo. Eres una estúpida con comportamientos de guardería. Si algún día tenemos problemas con algún cliente, la culpable serás tú».

Insultos, amenazas, culpabilización, lenguaje claramente agresivo... Javier sacó toda su artillería pesada para intentar convencer a Magdalena. Por supuesto, no lo hizo de una forma asertiva porque él carece de ese tipo de habilidades.

¿Se te ocurre cómo puede reaccionar nuestra protagonista ante semejante ataque?

Nunca debemos responder a una agresión con otra agresión. Si lo hacemos, nos veremos inmersos en una escalada de reproches y ataques mutuos que no resolverán el problema y nos alejarán cada vez más de la solución.

La respuesta más adecuada en este tipo de situaciones, en las cuales nos sentimos claramente agredidos por parte del otro —que, además, demuestra una falta total de respeto hacia nosotros—, es la que denominamos **respuesta asertiva frente a la agresividad**.

Magdalena se siente claramente atacada por Javier y decide no caer en la trampa de ponerse a su altura porque sospecha que con ello no va a conseguir nada, salvo que este

redoble sus ataques, así es que con la máxima tranquilidad de la que es posible en ese momento, mirándole a los ojos y con un tono de voz firme y claro le contesta: «Creo que tu comportamiento no está siendo adecuado. Me estás amenazando y faltando al respeto. No quiero hablar contigo en esos términos, pero me gustaría arreglar esta situación que nos está perjudicando a los dos. Cuando estés más tranquilo, seguiremos hablando».

Es muy probable que Javier no se amilane ante la reacción de Magdalena, recordemos que es una persona agresiva y que por lo tanto para él es muy importante ganar la batalla. Por ello, después de su respuesta seguirá despotricando para intentar que ella claudique y se rinda. Magdalena deberá marcharse, pero para hacerlo asertivamente, antes de salir del despacho le dirá: «Me marchó, no quiero seguir hablando así contigo. Cuando estés más preparado volveremos a intentarlo».

Cuando la otra persona insiste en sus comportamientos agresivos es sumamente importante alejarnos de ella. Eso posibilitará que ambas partes, agredido y agresor, se tranquilicen y en el caso del agredido planificar cuál va a ser su próxima estrategia.

Situación 2

Cuando entra un nuevo proyecto en el departamento técnico, el departamento comercial —en el que está Javier— tiene que hacer un estudio previo de la viabilidad comercial de ese proyecto antes de que los técnicos empiecen a trabajar sobre ello. A menudo Javier retrasa varios días la fecha en la que se ha comprometido para entregar el estudio. Como consecuencia de ello, Magdalena se ve obligada a parar su trabajo. Cuando Magdalena le reclama que cumpla, Javier se siente atacado y reacciona con estos comentarios:

- «Siempre me estás metiendo prisa.» [*Generalización.*] «Eres una pesada.» [*Etiquetación.*]
- «Tengo muchísimo lío ahora, ya te lo daré cuando pueda.» [*Ambigüedad, no concreta plazo.*]
- «Vosotros, los técnicos, estáis siempre pasando la pelota a los demás, sois los maestros del escaqueo.» [*Descalificación.*]
- «Podrías aprovechar, tú que tienes tiempo, para prepararte mejor la próxima reunión con el nuevo cliente, la última vez no estuviste muy fina.» [*Crítica ambigua no constructiva.*]

Vamos a ver, paso a paso lo que ha sucedido:

a) Respecto a la primera frase, Javier está criticando un comportamiento puntual de su compañera que le desagrada. Para ello emplea una generalización: «**Siempre** me estás metiendo prisa»; con el objetivo de hacerle creer que esa conducta se repite invariablemente y sin excepción alguna en todas las situaciones. Para apoyar su crítica, utiliza además una etiquetación: «**Eres** una pesada»; es decir, no se limita a describir una conducta que le molesta, sino que además da por sentado que ella «**es**» así.

Para rebatir la argumentación distorsionada y claramente inculpatória de Javier, Magdalena debe utilizar la técnica del **Acuerdo Asertivo**, contestándole de la siguiente forma: «Es cierto que a veces te meto prisa, pero solo lo hago cuando te retrasas y no soy una pesada, aunque sí puedo ponerme pesada cuando tú no cumples lo que hemos acordado».

b) Cuando Magdalena insiste en reclamarle el estudio, Javier lo aplaza de forma ambigua sin comprometerse ni concretar fecha: «Ya te lo daré cuando pueda». Eso significa que ella tiene que seguir esperando sin saber cuándo se va a producir por fin la esperada entrega, lo cual impide a su vez que pueda organizar su trabajo como desearía. Por eso debe intentar que el aplazamiento de Javier incluya un compromiso de entrega con una fecha concreta. Para ello puede utilizar dos técnicas:

1. Aplazamiento Asertivo:

MAGDALENA.— Muy bien, entiendo que ahora no puedes entregármelo, pero me gustaría que me dices una fecha concreta para que yo pueda organizarme.

JAVIER.— No sé, quizá dentro de un par de días.

M.— De acuerdo, cuento con que dentro de dos días el estudio está preparado.

2. Mensaje Yo:

M.— Javier, te comprometiste a entregarme hoy el estudio y no has cumplido. [*Descripción de la situación.*] Eso significa que yo no puedo empezar a hacer mi parte y que además tengo que volver a reorganizar mi trabajo. [*Repercusiones.*] Me gustaría que me dices una fecha concreta para saber de cuánto tiempo dispongo para dedicarle a este tema. Yo también tengo que cumplir plazos con mi jefe. [*Demanda.*]

c) Javier, como buen agresivo, utiliza frecuentemente la descalificación. Es una forma de minimizar al otro poniendo en entredicho su profesionalidad. En este caso concreto acusa a todo el departamento técnico de no asumir responsabilidades ni hacer su trabajo. Todo ello para desviar la atención sobre un hecho incuestionable: ¡el que realmente no ha hecho su trabajo es él! Las descalificaciones no son objeto de argumentación. Cuando alguien las utilice nunca debemos tratar de convencerle de lo contrario ni de justificar nuestro comportamiento. Tampoco, por supuesto, debemos cometer el error de utilizarlas nosotros también. Ante una descalificación, la única opción es zanjar la conversación haciéndole ver a nuestro interlocutor que su comportamiento es absolutamente incorrecto y que no vamos a permitir que siga faltándonos al respeto. [*Asertividad frente a la agresividad.*]

d) En el capítulo de las críticas, los agresivos son auténticos especialistas. Se muestran con frecuencia extremadamente generosos a la hora de cuestionar a los demás. Pero la generosidad se transforma rápidamente en tacañería cuando se trata de aceptar que los otros hagan lo mismo con ellos. Un agresivo recibirá siempre la crítica como un ataque no solamente a su trabajo sino también a él mismo, y como consecuencia adoptará una postura defensiva que le llevará a negar el contenido de la misma, aunque sea constructivo y ajustado a la realidad.

En la situación que estamos comentando, Javier interioriza la crítica como una agresión porque se siente culpabilizado por Magdalena de no haber realizado su trabajo a tiempo, algo que por otro lado es absolutamente cierto. Reacciona entonces realizando un comentario negativo y ambiguo acerca de la intervención de su compañera en una situación pasada.

Ante semejante comentario y con la sospecha de que puede tratarse simplemente de un ataque más de su compañero sin fundamento alguno, Magdalena debe utilizar la técnica de la **Pregunta Asertiva** tratando que su compañero explique y a la vez que justifique la crítica:

MAGDALENA.— ¿Qué quieres decir exactamente con que no estuve fina?

JAVIER.— Pues eso, que no tenías tu mejor día.

M.— Sigo sin entender a qué te refieres, mi día era absolutamente normal.

J.— ¡Cómo se nota que no admites una crítica!

M.— Estoy dispuesta a admitirla siempre y cuando me la expliques y pueda entender a qué te refieres.

J.— Uf, déjalo, tengo demasiado trabajo para perder el tiempo en conversaciones absurdas.

M.— Eso es lo único en lo que estoy de acuerdo contigo, esta conversación es totalmente ridícula. Hasta luego.

Ahora te proponemos otro ejercicio práctico.

- Echa un vistazo a tu entorno laboral más cercano —los compañeros con los que trabajes a menudo— y trata de identificar si hay alguna persona que tenga comportamientos o actitudes agresivas contigo.
- Obsérvala durante una semana y, utilizando el autorregistro, anota situaciones en las cuales te has sentido agredido. Describe brevemente la situación, qué ha hecho o dicho la otra persona y cómo has reaccionado tú.
- De todas las situaciones que has anotado, elige aquella en la que te has sentido menos agredido y que, por lo tanto, es más fácil para empezar a trabajar con ella.
- Márcate un objetivo para resolver esa situación. Para ello, debes contestar a la siguiente pregunta: ¿qué quiero conseguir la próxima vez que se produzca esta situación?
- Elige a continuación las técnicas y estrategias asertivas que te permitan conseguir tu objetivo (recuerda que debes sentirte cómodo con ellas a la hora de aplicarlas).
- Haz un guión donde escribirás posibles respuestas o reacciones de la otra persona y cómo vas a responder o reaccionar tú.
- Ensáyalo delante de un espejo o con una persona de confianza que haga el papel de tu compañero.
- Cuando te sientas preparado, ponlo en práctica en la situación real.
- Cuando consideres que ya has conseguido tu objetivo en esta situación, selecciona otra de las que hayas incluido en el autorregistro y comienza a trabajar con ella siguiendo los mismos pasos que en la anterior.
- Continúa con este ejercicio hasta que hayas trabajado todas las situaciones que aparecen en el autorregistro.

EL COMPAÑERO SUMISO

Mercedes es ingeniera. Trabaja en el área de proyectos internacionales de una empresa dedicada a la realización y ejecución de proyectos de ingeniería dentro y fuera de España. Lleva ya seis años en la empresa y está contenta porque está aprendiendo mucho y, además, parece que su jefe está satisfecho con su trabajo. Comparte espacio físico y funciones con Damián, otro ingeniero algo más joven al que hicieron fijo hace

apenas un año, después de varios meses de prueba. La relación entre ellos siempre ha sido buena.

Damián es un muchacho muy trabajador que está especialmente interesado en hacer bien su trabajo y, sobre todo, en dar una buena imagen ante su jefe y en general ante todo el mundo. Por ello evita siempre cualquier tipo de conflicto o discusión, no se enfrenta nunca a su jefe ni a sus compañeros y es capaz de asumir cualquier carga de trabajo aunque no le corresponda.

Hace unos meses el jefe les comunicó que la empresa iba a poner en marcha una nueva política de personal contratando becarios que en un futuro podrían aspirar a quedarse definitivamente si demostraban cualidades para ello. Les «vendió» las ventajas de esta nueva iniciativa aduciendo que, al repartirse entre más personas, la carga de trabajo sería menor, pero a cambio les dejó muy claro que ellos serían los encargados de coordinar el nuevo equipo, repartiendo tareas y controlando su ejecución: «Los becarios son responsabilidad vuestra. Si hay algún problema con ellos, resolvedlo vosotros. Yo quiero resultados».

Mercedes y Damián decidieron repartirse la supervisión de los nuevos becarios: ella controlaría a dos de ellos, y su compañero, a otros dos. Una vez al mes se reuniría todo el equipo para hacer una puesta en común y contar al resto las dificultades e iniciativas.

Los problemas empezaron desde el primer día. Mientras que Mercedes trató de adoptar desde el principio una postura cordial pero firme, dejando muy claro a sus pupilos cuáles eran sus tareas y dónde estaban los límites, Damián hizo todo lo contrario: estableció con su gente una relación excesivamente cercana y tolerante, y permitió comportamientos y actitudes poco profesionales que a su vez se «contagiaron» a los becarios de Mercedes. Ella ha intentado hablar con su compañero en varias ocasiones y este parece que entiende sus planteamientos, pero se muestra reacio a cambiar su actitud afirmando que: «Hay que ser flexible, no podemos convertir esto en un campo de concentración. Además, ellos tendrán que aprender por sí mismos a ser más responsables, no somos sus padres».

Mercedes se enfrenta a diario a diferentes situaciones conflictivas que no sabe muy bien cómo resolver.

Situación 1

Cuando Damián tiene que ausentarse durante algunos días de la oficina por motivos de

trabajo —algo que ocurre con relativa frecuencia—, Miguel y Sonia, sus becarios, aprovechan para llegar más tarde de lo habitual, salir antes de la hora con excusas variopintas, resolver por teléfono asuntos personales que a veces les ocupan toda la mañana y mostrar un comportamiento excesivamente relajado en el que terminan incluyendo a los otros becarios que les siguen el juego encantados. Mercedes sospecha además que, cuando es ella la que se marcha, aquello debe convertirse en un auténtico caos. Decidió esperar a que su compañero regresara y habló con él utilizando términos muy críticos pero absolutamente ciertos. Damián reaccionó quedándose callado y sin saber qué decir. Se disculpó con voz entrecortada y salió del despacho argumentando que tenía que hacer una llamada de teléfono. Mercedes se enfadó muchísimo pensando que su colega se negaba a hablar del tema y por eso se había marchado dejándola con la palabra en la boca.

Está claro que Damián es una persona insegura que tiene problemas para poner límites y ejercer la autoridad. Por eso defiende la flexibilidad y la tolerancia, actitudes con las que se siente más cómodo porque cree que así evitará conflictos. Probablemente su autoestima no sea demasiado buena, por eso cuando recibe una crítica tiende a sentirse muy culpable, y ello a su vez provoca una reacción de ansiedad elevada que termina por bloquearle y es incapaz de seguir hablando, si es que ha logrado decir algo hasta ese momento.

Cuando Mercedes decida realizar alguna crítica —por otro lado, parece que bastante justificada en la situación que nos ocupa—, debe ser especialmente cuidadosa no solo con los argumentos que utilice sino también con el tono y la forma de desarrollarlos para que Damián, muy sensible ante este tipo de situaciones, no se sienta atacado y culpabilizado.

Existen una serie de pautas básicas que debemos poner en práctica si queremos que la persona que nos está escuchando no se sienta minimizada:

1. Escucha activamente cuando el otro hable, repitiendo de vez en cuando lo que dice para mostrar que le estamos atendiendo con interés: «Sí, sí, te entiendo, tú no sabías lo que ocurría cuando te marchabas de viaje».

2. Busca puntos de concordancia y pon especial énfasis en ellos, antes de hablar de los temas «calientes»: «Desde luego estoy de acuerdo contigo en que no es fácil poner

límites. A mí también a veces me resulta complicado. Pero no estoy de acuerdo cuando dices que lo has intentado muchas veces».

3. Evita interrumpirle cuando esté hablando, si lo haces es probable que llegue un momento en el que deje de hablar porque se sentirá abrumado ante tus interrupciones.

4. Empatiza con sus dificultades y con sus sentimientos negativos: «Debe de ser muy difícil para ti hablar con ellos, nunca has tenido que controlar a otros compañeros. Entiendo que a veces te sientas desbordado».

5. Elogia sus logros y habilidades: «El otro día te escuché cómo le decías a Sonia que tenía mucho trabajo atrasado. Fuiste firme y claro, y lograste que se pusiera las pilas».

Pero Mercedes, además de hablar con su compañero de cuestiones generales, quiere realizar algunas críticas específicas a comportamientos que le parecen que debería cambiar. Para ello, si quiere que Damián se sienta responsable en vez de culpable debe:

1. Hacer una crítica específica y objetiva, describiendo brevemente la situación o comportamiento que le parece debe ser modificado: «Damián, tus becarios llegan cada vez más tarde a la oficina y hablan demasiado por teléfono. Los míos están empezando a hacer lo mismo y me cuesta ponerles límites porque ven que tú no lo haces con sus compañeros».

2. Evitar acusaciones y referencias a otras situaciones pasadas. Acusar y sacar trapos sucios solo servirá para que Damián se sienta muy culpable y avergonzado de sí mismo. Eso no ayuda a resolver el problema, más bien lo agrava.

3. Ofrecer soluciones compartidas y apoyo para llevarlas a cabo. Será mucho más fácil que Damián acepte y se decida a resolver el problema si cuenta con el apoyo y la colaboración de su compañera: «Si quieres podemos planificar una reunión con todo el equipo para hablar de este tema. Yo apoyaré tus argumentos y los haré extensivos a mis becarios».

4. Tener en cuenta y estar dispuesto a negociar cualquier propuesta que haga la otra persona. En el caso de la persona sumisa, es especialmente importante que sienta que sus propuestas no caen en saco roto, sino que se tienen en cuenta como alternativas posibles y eficaces: «De acuerdo, tal y como propones, me parece bien que intentes hablar primero tú solo con ellos, y si eso no da resultado entonces convocamos la

reunión».

5. No lesionar el sentimiento de valía de la otra persona criticando gratuitamente:

- Su inteligencia: «Me asombra que no entiendas lo que está pasando».
- Su preparación profesional: «¿Realmente crees que tu comportamiento es el de un profesional?».
- Su honestidad: «Creo que te estás engañando a ti mismo y a los demás».
- Su madurez: «Eres un ingenuo, estos chicos te están tomando el pelo».
- Su carácter: «Eres demasiado blando y se aprovechan de ti».

Situación 2

El jefe de Mercedes y Damián pasa la mayor parte del tiempo fuera de la oficina visitando obras. Cuando regresa suele tener con ellos una reunión para que le pongan al día sobre los asuntos que están en marcha y marcar nuevos objetivos de trabajo. Desde el principio les dejó claro que él no iba a inmiscuirse en el reparto de tareas, ni antes cuando estaban los dos solos ni ahora que tenían a los becarios. No le importa saber quién hace qué, solo que el trabajo esté preparado cuando él lo necesita.

Damián le ha confesado a su compañera que Alberto, el jefe, le impone mucho. Es un tipo serio, muy profesional, que tiene poco tiempo para compartir el día a día con sus subordinados, y por eso delega al máximo en ellos. Gran parte de la responsabilidad de Mercedes y Damián consiste en tener preparados los planos que Alberto debe llevarse cuando sale de viaje, por eso este les presiona con frecuencia y es muy exigente con los plazos de entrega. La reacción de Damián ante esta actitud suele ser invariablemente la de justificarse en exceso cuando algún trabajo va retrasado y asumir sin protestar los plazos que va marcando Alberto. Mercedes, por su lado, no comparte internamente la actitud de su compañero, intenta poner alguna objeción cuando considera que el jefe les está presionando demasiado con fechas poco realistas, pero no se atreve a ser demasiado insistente porque, ante la reacción siempre proactiva de Damián, teme que su jefe piense que ella siempre está poniendo pegas e intentando trabajar lo menos posible.

El viernes pasado el jefe les llamó para ultimar los detalles de unos planos que debía llevarse el lunes a Portugal. Los planos distaban mucho de estar terminados y se enfadó considerablemente. Damián empezó a justificarse arguyendo que era una obra muy

compleja y que los becarios apenas habían podido ayudarles. Alberto entonces mirando fijamente a Mercedes le dijo: «Y tú, ¿no tienes nada que decir? ¿Qué has estado haciendo todos estos días?». Mercedes se sintió tan rabiosa e impotente que se puso a llorar y salió del despacho dando un portazo.

Damián y ella tuvieron que trabajar todo el fin de semana para que el lunes los planos solicitados estuviesen preparados, con el consiguiente enfado de Mercedes que hizo responsable a su colega de la situación.

Tener como compañero a una persona como Damián puede traernos muchos problemas. La situación de Mercedes es muy complicada. Por un lado no está capacitada —lógicamente— para resolver las carencias asertivas de su colega, pero por otro paga directamente las consecuencias de las mismas.

De momento, y después de los acontecimientos anteriores, Damián se siente tremendamente culpable y ella decide aprovechar esa situación para tratar de ayudarle a que cambie de actitud con el jefe.

Para ello utiliza como hilo conductor la **técnica del Mensaje Yo**, intercalando además otras estrategias como la empatía, la crítica constructiva y la aceptación incondicional de los sentimientos del otro:

MERCEDES.— Damián, lo que ha ocurrido el viernes creo que no debe volver a repetirse. No podemos aceptar compromisos que sabemos que no son realistas. Aceptaste terminar este proyecto en una semana sin tener en cuenta su complejidad. Yo me callo para no desacreditarte pero luego pagamos las consecuencias. [*Describe objetiva y brevemente la situación.*]

DAMIÁN.— Siento mucho lo que pasó. Yo tengo la culpa de todo, soy demasiado optimista y creo que voy a poder con todo pero luego no es así.

M.— Damián, tú no eres culpable de nada, entiendo que te cuesta trabajo decirle que no al jefe, pero sí eres responsable de que luego no lleguemos a tiempo. [*Mercedes está utilizando la empatía para que su compañero no se sienta tan abrumado y luego le expone su crítica.*]

D.— No sé cómo hacerlo, la verdad. Me pongo nervioso con Alberto e intento terminar la reunión lo antes posible. Además no quiero que piense que no podemos hacer bien nuestro trabajo.

M.— Sé que te preocupa mucho lo que Alberto piense de ti. [*Reconoce y acepta los sentimientos del otro.*] Pero no estás consiguiendo lo que quieres. Al final hemos quedado fatal y encima hemos tenido que trabajar todo el fin de semana. [*Expone las consecuencias de su comportamiento en él mismo y en ella.*]

D.— Sí, en eso tienes razón. Parece que nos hemos estado tocando las narices cuando en realidad hemos trabajado como burros. El problema ha sido el tiempo. Era un proyecto muy complicado.

M.— Exacto. Estoy de acuerdo contigo. [*Muestra explícitamente acuerdo con su planteamiento.*] Si te parece podemos hacer algo: a partir de ahora seré yo la que dirija las reuniones con Alberto. Yo negociaré con él los plazos y pondré las objeciones, y tú debes apoyarme. Más adelante, cuando te sientas preparado, podemos intercambiar los papeles. [*Propone soluciones buscando acuerdos.*]

D.— Me parece buena idea. De momento, no me siento preparado para enfrentarme al jefe. Prefiero que lo hagas tú. Pero quiero que antes de hablar con él nos reunamos tú y yo para decidir entre los dos lo que podemos hacer y en cuánto tiempo.

M.— Me parece buena idea. Lo hacemos así. [*Tiene en cuenta y acepta las alternativas razonables que le propone el otro.*]

¿Tienes cerca un compañero cuyos comportamientos sumisos están repercutiendo negativamente en tu trabajo? Si la respuesta es afirmativa debes seguir los mismos pasos que en el ejercicio práctico del apartado anterior. En este caso, ten en cuenta que es posible que cuentes con una mayor colaboración por parte de la otra persona, ya que el sumiso es mucho más consciente de sus problemas asertivos, y generalmente tiene más interés en resolverlos que el agresivo.

EL COMPAÑERO ESCAQUEADOR

Belén es periodista y trabaja en el departamento de comunicación y relaciones con los medios de una gran empresa. Es joven y ambiciosa, y desea llegar lejos. Es consciente de que en su trabajo hay que estar permanentemente al día en lo que respecta a las nuevas tecnologías, sobre todo internet y las redes sociales, y por ello intenta reciclarse continuamente. En su departamento trabajan otras dos personas: Arturo y María. Con Arturo tiene una buena relación porque va a su aire, no se mete en nada y suele hacer

bien su trabajo. María lleva mucho tiempo en la empresa, donde ha ido rotando por numerosos puestos; aunque jerárquicamente está en el mismo nivel que sus compañeros, ella se atribuye y ejerce cierta autoridad sobre estos, sobre todo cuando le interesa. Tiene 55 años, una larga experiencia y a estas alturas de su vida profesional ha decidido que ya ha trabajado demasiado, que ahora le toca el turno a los demás, pues para eso son jóvenes y ambiciosos. María tiene, eso sí, una muy buena relación con el jefe, el cual respeta mucho su opinión. Belén posee sentimientos ambivalentes con respecto a ella. Por un lado le impone su trayectoria y experiencia, pero por otro considera que se aprovecha de ello para trabajar solo en lo que le gusta, cargando a los demás con los trabajos más tediosos. No siempre está dispuesta a compartir lo que sabe, y tiende a sacar partido, siempre a su favor, de la inexperiencia y buena voluntad de todo el que se deja. Una de esas personas es ella. Al principio, cuando llegó a la empresa, María se ofreció en muchas ocasiones para echarle una mano. La sacó de algún que otro apuro, y la libró de algunas broncas por parte del jefe. Con el tiempo, cuando Belén empezó a ser más autónoma, María empezó a pedirle favores y a cargarle con trabajo que tenía que hacer ella. En un primer momento Belén, que se sentía en deuda, aceptaba de buen grado las demandas de su compañera, hasta que empezó a plantearse que estas se estaban convirtiendo en algo sistemático y recurrente. Ha pensado en hablar con ella en varias ocasiones, pero nunca lo hace porque le impone mucho respeto y, además, tiene miedo de perder su protección frente al jefe.

Situación 1

Belén llegó al departamento hace unos años para sustituir a otra persona que se marchaba de la empresa y que trabajaba junto con María. Al principio, y dada su inexperiencia, aceptó la autoridad de su compañera, que repartió las funciones según su criterio. Generalmente este consistía en que Belén debía realizar la mayor parte del trabajo de oficina mientras que María se encargaba sobre todo del trabajo de calle: entrevistas, actos públicos, medios, etc., mucho más lucido y menos tedioso. Desde hace un tiempo Belén está dándole vueltas a la idea de hablar con su compañera para que se repartan también ese tipo de tareas entre las dos, pero no se siente muy segura de cómo hacerlo porque sabe que María no está dispuesta a ceder. De hecho, Belén ha intentado sacar el tema varias veces pero se pone nerviosa temiendo la reacción de María, la cual, sin duda, percibe su inseguridad y lo aplaza sistemáticamente aduciendo mil excusas:

«Ahora no es el momento», «Espérate a que termine esta campaña», «Tengo mucho trabajo», «No sé qué opinará Ricardo [el jefe]», etc. Belén sabe que su jefe no está en contra de que ella asuma nuevas funciones, pero no quiere enfrentarse a María, con lo cual evita pronunciarse y prefiere que resuelvan ese tema entre ellas.

Todo esto hace que se sienta cada vez más frustrada con la situación y se ha dado a sí misma un ultimátum: tiene que afrontarla como sea.

¿Que puede hacer Belén para tratar de que su actuación sea lo más asertiva posible, teniendo en cuenta que María no se lo va a poner nada fácil?

En primer lugar, Belén debe sortear un escollo importante: ella misma. Sus nervios y su inseguridad la traicionan llenándole la cabeza de ideas distorsionadas como: «Es imposible, nunca lo voy a conseguir», «Ella tiene más experiencia que yo y sabe cómo manejarme», «Debería ser más contundente pero temo que se enfade y me haga la vida imposible», «Si soy tan insegura a lo mejor todavía no estoy preparada para hacer ese trabajo. Quizá tenga razón ella y deba esperar un tiempo», «Seguro que cuando empiece a hablar me va a soltar una charla y al final logrará convencerme», «El jefe la apoya, ¿cómo voy a enfrentarme a ella?», etc.

Todos estos mensajes que Belén se dice a sí misma hacen que al final acabe desistiendo de enfrentarse a una situación que cada vez le parece más complicada. Lo único que consigue son tímidos intentos que fracasan estrepitosamente.

Lo primero que debe hacer Belén es prepararse mentalmente con antelación la situación —puesto que conoce las características— a la que se va a enfrentar. La ventaja de las situaciones previsibles, que se repiten una y otra vez sin llegar nunca a resolverse del todo por causa de nuestra ansiedad y/o inseguridad, es que podemos trabajarlas de antemano y decidir voluntariamente cuándo nos sentimos preparados para afrontarlas.

La estrategia de los Cuatro Momentos es la más adecuada para este tipo de situaciones:

1. Antes de comenzar la situación temida. Belén se ha puesto un plazo para hablar con su compañera. Ha decidido que debe ser antes de final de mes porque en esas fechas María se va de viaje durante una semana por motivos de trabajo. Tiene, por lo tanto, quince días para prepararse. Desde ese momento empieza a meditar acerca de qué tipo de instrucciones o automensajes puede darse a sí misma para sentirse más segura y

relajada cuando piense en ello.

Decide elaborar una lista con todos aquellos pensamientos que pasan por su cabeza habitualmente cuando se plantea hablar con María:

- «No sé si quiero seguir intentándolo, va a salir mal como siempre»;
- «Me pondrá alguna excusa y al final no hablaremos del tema»;
- «Me pongo tan nerviosa que me siento como una niña pidiendo permiso a su mamá»;
- «¿Por qué me tiene que ocurrir esto a mí? Yo nunca busco problemas»;
- «A lo mejor Ricardo tampoco está de acuerdo con que yo adquiera nuevas funciones»;
- «¿Y si no estoy realmente preparada y hago el ridículo? Ella entonces me lo echará en cara».

Cuando lee la lista se da cuenta de que pensando de esa forma jamás logrará su objetivo. Al contrario, se aleja de él cada vez más. Por eso decide elaborar otra lista con pensamientos más racionales y positivos que la ayuden a contemplar la situación no como un castillo inexpugnable en el que jamás logrará entrar, sino como un lugar asequible al que puede acceder cuando utilice la llave adecuada.

Tras varios intentos anota los siguientes automensajes:

- «No pierdo nada por intentarlo una vez más. No me estoy jugando mi trabajo»;
- «Si me preparo para ello lo haré mejor»;
- «Tengo que intentarlo todas las veces que sean necesarias hasta conseguirlo»;
- «Aunque sea difícil y pase un rato tenso, me compensa porque me sentiré mejor después de haberle dicho lo que pienso»;
- «No es la primera vez que le doy mi opinión sobre un tema en el que no estamos de acuerdo. En otras ocasiones lo he hecho y no ha pasado nada»;
- «Soy capaz de pedir lo que quiero, lo hago fuera del trabajo y puedo hacerlo allí también»;
- «Ella no es mi jefe, no tengo por qué aceptar su autoridad»;
- «Mi jefe está contento conmigo, lo más normal es que respalde mi petición»;
- «No voy a esperar a que ella aparezca de repente para hablar, eso me produce

mucha angustia y ella siempre logra escaquearse. Esta vez voy a pedirle que se comprometa a buscar un momento concreto para hacerlo».

2. Al comenzar la situación temida. Belén cierra los ojos e intenta recordar cómo vive habitualmente los momentos antes de hablar con su compañera, mientras espera que esta llegue a la oficina. Se ve a sí misma intranquila, más descentrada de lo normal. Se levanta de la silla mil veces, llama a alguna amiga para tratar de relajarse hablando de nimiedades, prepara un café que luego decide no tomarse, empieza una tarea que deja a la mitad porque no logra concentrarse, se vuelve a levantar y, mientras mira de forma distraída por la ventana, su cabeza es una auténtica olla a presión a punto de explotar:

- «Ya debería estar aquí. Se está retrasando más de lo habitual. Ojalá termine pronto este suplicio»;
- «Como tarde mucho creo que voy a desistir. No puedo seguir así»;
- «Seguro que viene con prisas como siempre y me da largas»;
- «¿Qué hago si me dice que ahora no es el momento? Estoy harta de quedarme plantada como una idiota»;
- «Estoy tan nerviosa que me va a estallar la cabeza. ¿Cómo voy a hablar con ella en estas condiciones?»;
- «Debería empezar a mandar currículums y marcharme a otro sitio. Aquí estoy condenada al ostracismo».

Cuando por fin se produce el momento esperado, está tan agotada e insegura que las tres o cuatro frases que a duras penas logra expresarle a María, antes de que esta la interrumpa con alguna de sus excusas, suenan muy poco convincentes. Belén no cree en sí misma y por ello es muy difícil que su discurso resulte verosímil.

Para prepararse este momento, que por otro lado es el que mayor tensión produce en Belén, esta elabora la siguiente lista:

- «Ahora no puede ponerme excusas, ella misma se ha comprometido para hablar conmigo»;
- «Esta vez me siento más segura porque no estoy improvisando, me he preparado lo que quiero decirle y cómo debo decírselo»;

- «Tengo tanto derecho como ella a elegir las funciones que quiero desempeñar dentro de mi trabajo»;
- «Si no acepta mis planteamientos hablaré con Ricardo y le forzaré a que intervenga»;
- «Si me interrumpe le diré que quiero terminar de hablar y volveré a repetirle lo que estaba diciendo»;
- «La ansiedad no me va a impedir afrontar esta situación, ha habido otros momentos en mi vida en los que he estado ansiosa y he logrado superarlo»;
- «Si le hablo con firmeza y convicción es mucho más probable que acepte mis peticiones. Al fin y al cabo no es mi jefa. Voy a decirle: quiero hacer... en vez de: me gustaría hacer...».

3. En un momento crítico. Belén no ha llegado nunca a tener una conversación prolongada con su compañera, por lo tanto hasta ahora su momento más crítico ha sido justo antes de hablar con ella. No obstante, debe prepararse ante la posibilidad de que a lo largo de la situación suceda algo que la desestabilice y, como consecuencia de ello, que la ansiedad que parecía controlada vuelva a aparecer.

Para prevenir ese momento crítico anticipa posibles inconvenientes que puedan surgir y se prepara mentalmente para superarlos:

- «Si se resiste a hablar conmigo no voy a aceptar su negativa. Ella está defendiendo sus intereses y yo tengo que defender los míos. No voy a quedarme callada. Insistiré hasta que consiga un compromiso por su parte»;
- «Si intenta minimizarme aludiendo a que no tengo experiencia suficiente le diré que no puedo aprender si hago siempre las mismas tareas»;
- «Si me pongo especialmente nerviosa durante la conversación debo seguir hablando y centrarme en lo que quiero decir. No voy a darle importancia a mi ansiedad. Ya pasará»;
- «Si se enfada ignoraré su actitud y seguiré defendiendo mis planteamientos. Su enfado no tiene por qué afectarme si yo no quiero que eso suceda»;
- «Si se niega a llegar a un acuerdo no debo hundirme. Tengo más oportunidades para intentarlo. Puedo, por ejemplo, utilizar otras estrategias para forzarle a ello».

4. Al finalizar la situación. Normalmente las conclusiones de Belén tras sus tímidos

intentos por hablar con María son marcadamente negativas. Se dice a sí misma frases como:

- «Otro intento fallido, esto es imposible»;
- «¿Qué tengo que hacer para que esta mujer me escuche?»;
- «Esta situación no va a cambiar nunca porque a ella no le interesa que cambie»;
- «Ella juega con ventaja, es perro viejo. Yo a su lado soy una mosquita muerta»;
- «No sé si voy a volver a intentarlo. Total, ¿para qué?, si no voy a conseguir nada»;
- «Nunca me había ocurrido esto con nadie. ¿Cómo es posible que ella se salga siempre con la suya?».

Y así durante horas y días... Nuestra protagonista se machaca de tal forma que, cuando se plantee volver a intentarlo, en su cabeza aparecerá un gran cartel con el siguiente mensaje: ¡NO LO CONSEGUIRÁS!

Belén decide que en esta ocasión las cosas van a ser diferentes. Va a esperar a que pase la situación para sacar conclusiones pero tiene claro que no se va a boicotear a sí misma con mensajes derrotistas e inculpatorios. No, esta vez va a fijar su atención en cualquier paso, por pequeño que sea, que le haya servido para acercarse a su objetivo. Va a valorar también el esfuerzo realizado, independientemente de los resultados obtenidos, y va a evaluar sus errores como aspectos de la situación que debe mejorar, no como hechos catastróficos que nunca cambiarán.

Una vez que nuestra protagonista se ha preparado mentalmente para llevar a cabo todas las etapas por las que debe pasar para afrontar con eficacia la conversación con su compañera, debe dar todavía otro paso más: **preparar la situación**. Puesto que lo que ella quiere es **pedirle** a su compañera una serie de cambios en el reparto de las funciones, deberá utilizar la **estrategia para realizar peticiones**:

a) Lo primero que debe tener claro es **qué quiere conseguir exactamente con su demanda**. Tras pensarlo, Belén llega a la conclusión de que quiere conseguir realizar algunas funciones que hasta ahora le habían sido vetadas, como asistir a eventos, relacionarse con los medios, y en general ser más conocida fuera de la oficina.

b) Buscar el **momento y lugar apropiado** cuando se quiere realizar una petición que nos resulta complicada es sumamente importante. Si no lo hacemos, es probable que

posterguemos indefinidamente la situación con la excusa de que «Ahora no es el momento», o bien que lo haga la otra persona implicada cuando no tenga especial interés en acceder a nuestra demanda. Por eso Belén decide hablar con María y a pesar de sus reticencias consigue que se comprometa a concretar una fecha:

BELÉN.— María, me gustaría que concretásemos un momento para hablar con tranquilidad del tema que te he comentado en otras ocasiones.

MARÍA.— No sé, es que ahora mismo tengo mucho lío, ya lo sabes, mañana reunión, pasado me voy a Orense. Uf, imposible de momento.

B.— Sé que estás muy liada, pero para mí es muy importante que hablemos de este tema. [*Asertividad Empática.*] ¿Qué te parece el lunes de la semana que viene? Es un día tranquilo que tú sueles dedicar a resolver temas administrativos en la oficina.

M.— Bueno, no puedo comprometerme en firme, ya sabes que muchas veces se complica la mañana...

B.— ¿Qué te parece si quedamos a primera hora para evitar imprevistos?

M.—¿A primera hora? No tengo muy claro cuándo voy a aparecer por la oficina porque antes tengo que pasarme por el gestor...

B.— No te preocupes. Cuando llegues hablamos.

M.— Vale, vale. Cuando llegue hablamos.

Belén ¡por fin! ha logrado concretar una fecha para hablar con su compañera. Ahora es muy importante que se prepare para comunicarle su petición de forma asertiva. Si quiere optimizar los resultados debe seguir las siguientes pautas:

c) Comentarle la situación que desea modificar de la forma más detallada y objetiva posible:

BELÉN.— María, tú me has ayudado mucho desde que empecé a trabajar aquí. He aprendido muchas cosas y algunas de ellas me las has enseñado tú. [*Reconocer y valorar lo bueno y positivo del otro le predispone a escucharnos con mayor interés y menos defensividad.*] Sin embargo, creo que nuestras funciones no están bien repartidas.

d) Para darle un mayor peso a sus argumentos, Belén debe incluir en su petición cómo

se siente y/o las consecuencias que tiene en ella el comportamiento de la otra persona. Para ello debe utilizar «Mensajes Yo», evitando culpar o atacar a la otra persona. Si lo hace, esta se pondrá a la defensiva y reaccionará atacando:

MARÍA.— Encargarme solamente de la parte más administrativa empobrece mi trabajo. Yo soy periodista como tú, y me gustaría desarrollar otras facetas relacionadas con mi profesión. No poder hacerlo me frustra y hace que a veces me plantee para qué he estudiado la carrera de periodismo.

e) En la última parte de su demanda, Belén debe expresar de una manera firme y directa qué es exactamente lo que quiere modificar de la situación. No debe extenderse demasiado ni pedir varias cosas a la vez. A María debe quedarle muy claro qué quiere y cómo lo quiere. En este caso, para favorecer la colaboración de su compañera puede proponerle un cambio gradual:

MARÍA.— Yo ahora me siento preparada para asumir nuevas funciones. Me gustaría que empezáramos a repartirnos todo lo relacionado con los medios y actos públicos. Me refiero concretamente a... Por supuesto me gustaría que lo hablásemos tranquilamente entre las dos y empezar poco a poco a desarrollar nuevas funciones.

A lo largo de esta conversación es muy importante que Belén, a pesar de su ansiedad, controle y utilice adecuadamente su lenguaje corporal: debe conservar una posición erecta frente a su compañera, manteniendo en todo momento el contacto visual y sin hacer ningún movimiento estereotipado que delate su nerviosismo (frotarse las manos, tocarse el pelo, etc.). Su expresión facial debe ser acorde con el mensaje que está transmitiendo: seria, sin parecer antipática y sin transmitir debilidad o inseguridad.

Respecto a los elementos no verbales de la comunicación, su tono de voz debe ser firme y claro, sin titubeos ni muletillas, vacilaciones o repeticiones, procurando no hablar demasiado bajo porque transmite inseguridad, ni demasiado alto porque entonces su compañera puede sentirse avasallada o agredida.

A pesar de que Belén se esfuerce y consiga ser asertiva, es posible que su compañera no acceda fácilmente a sus peticiones. María no quiere ceder terreno porque se siente cómoda y le gusta lo que hace. Aparentemente, no saca ningún beneficio con el cambio.

Ser asertivos no nos garantiza que el otro inmediatamente modifique su comportamiento pero sí optimiza la probabilidad de conseguirlo.

Si a pesar de utilizar las técnicas y estrategias adecuadas para exponer su problema, Belén no logra sus objetivos, deberá plantearse emprender otras acciones de índole estrictamente profesional, como por ejemplo hablar con su jefe, para conseguirlo.

Situación 2

A María no le gusta nada el trabajo de oficina, por eso se las ha ingeniado para estar el mayor tiempo posible fuera de ella, atendiendo compromisos públicos de la empresa. Cuando no le queda más remedio que afrontar algún tipo de tarea administrativa, intenta eludirla por todos los medios con diferentes excusas u objeciones. Por ejemplo:

1. Les pide a Belén y a su compañero que realicen algunas tareas que se ha comprometido a hacer ella, esperando hasta el último momento para que dada la urgencia no se puedan negar: «¡No tengo tiempo! Me tengo que marchar ya a lo del patrocinador y esto tiene que estar terminado hoy sin falta. Ponte tú con ello o tendremos problemas con Ricardo».

2. Se niega a gestionar las redes sociales utilizando argumentos como: «No estoy al día. Yo no me manejo bien con estos inventos. Encárgate tú que sabes más de esto y seguro que lo harás mejor que yo».

3. Cuando está fuera por motivos de trabajo, llama con frecuencia a Belén para pedirle que se encargue de terminar temas que ella ha dejado pendientes y que deben cerrarse antes de que vuelva.

Es evidente que María, casi siempre por falta de interés y a veces por mala organización, no gestiona con eficacia numerosas tareas que son responsabilidad suya. Para solucionar este problema utiliza determinadas estrategias, como el factor urgencia o su supuesta falta de capacidad, para que sus compañeros resuelvan lo que ella no quiere o no puede hacer.

María es un personaje muy común en los ambientes laborales: el compañero que utiliza su experiencia, «autoridad», y por supuesto el sentido de la responsabilidad y la buena voluntad de sus compañeros para eludir tareas que no quiere hacer por diferentes motivos.

Para resolver asertivamente situaciones como las anteriores debemos en primer lugar tener muy claro —y esto no es una obviedad, aunque lo parezca— que:

No estamos obligados a asumir la falta de responsabilidad o ineficacia de nuestros compañeros. Podemos hacerlo en algún momento, por razones que valbremos y elegimos libremente, pero también podemos decidir dejar de hacerlo con la misma libertad, sin que por ello seamos menos profesionales y peores compañeros.

Belén ha decidido que ha llegado ese momento. No quiere seguir asumiendo una carga de trabajo que no le corresponde y por ello decide utilizar varias estrategias asertivas:

Primera estrategia: crítica constructiva. [*Menos aversiva, permite al otro reaccionar y cambiar su actitud.*]

BELÉN.— María, creo que tienes problemas para organizarte con el trabajo de oficina. A veces, cuando te vas de viaje, dejas temas pendientes que luego debemos resolver nosotros, y otras veces esperas hasta última hora y luego te surge algún imprevisto y no puedes terminarlos. [*Enunciado breve, específico y objetivo.*]

MARÍA.— ¡No es un problema de organización! Tengo mucho trabajo, ya lo sabes. Paso mucho tiempo fuera de la oficina. Además, solo os pido ayuda de vez en cuando, ¡no creo que sea para tanto!

B.— Sé que pasas mucho tiempo fuera y eso hace que se te acumule el trabajo, pero creo que si te organizases mejor podrías terminarlo todo. [*Asertividad Empática.*] Yo estoy dispuesta a ayudarte puntualmente. [*Ofrece colaboración.*] Pero no voy a hacer tu trabajo [*Asertividad Elemental.*]

M.—¡Eh, yo no quiero que hagas mi trabajo! ¡Te recuerdo que yo te ayudé mucho cuando llegaste aquí, y nunca te lo he echado en cara! [*Chantaje emocional y culpabilización.*]

B.— Es cierto, me ayudaste mucho. [*Reconocimiento.*] Y por eso yo también te estoy ayudando ahora. [*Ignora el chantaje y la acusación para no entrar en una discusión.*] Pero sigo pensando que tienes que organizarte mejor. Eres una buena profesional, llevas muchos años en esto y estoy segura de que puedes hacerlo. [*Mostrar confianza y respeto ayuda a suavizar la hostilidad que despierta la crítica.*]

María puede reaccionar de dos formas: asumiendo la crítica constructiva y a partir de ese momento dejar de cargar a sus compañeros con tareas que debe hacer ella, o ignorando dicha crítica y seguir en su dinámica habitual. En este último caso a Belén no le quedará más remedio que aplicar otra estrategia.

Segunda estrategia: decir «No» (sin sentirte culpable). [*Más aversiva, pero inevitable si la anterior no ha funcionado.*] Decir «No» es un derecho básico y elemental que podemos ejercer siempre que lo creamos necesario. Podemos decir «No» a nuestros compañeros, a nuestra pareja, a nuestro hijo, y también, si la situación lo requiere, a nuestro jefe.

Belén tiene derecho a negarse a que su compañera la siga utilizando para hacer aquellas tareas que ella no desea. Incluso aunque el problema no sea debido solamente a una falta de interés sino también a una mala organización —es decir, a un error involuntario—, también tiene derecho a hacerlo. Por eso, como la primera estrategia no ha dado resultado, decide poner en práctica la segunda:

M.— Belén, me acaba de llamar Ricardo para que vaya con él a la reunión con los patrocinadores. ¡Y me lo dice ahora, de repente! ¡Me he comprometido con los de prensa en mandarles hoy mismo la página que me pidieron. Tendrás que rematarla tú.

B.— María, hace una semana que sabes que tienes que mandarles la nota. Yo no puedo hacerlo, tengo mucho trabajo. [*No dar excesivas explicaciones ni justificarse en exceso.*]

M.— ¡Por Dios, no me dejes colgada ahora! Voy a quedar fatal.

B.— Lo siento pero ya te digo que no puedo. [*Disco rayado.*]

M.— [*María está sorprendida y muy enfadada.*] ¡El trabajo de este departamento es responsabilidad de todos! ¡No puedes negarte a hacerlo!

B.— Sí puedo negarme, cada uno tenemos nuestras tareas y esa es tuya. Lo siento una vez más, pero no voy a hacer tu trabajo. [*Es importante no responder con agresividad al ataque de María.*]

M.— Muy bien, ¡espero que nunca necesites nada de mí!

B.— Gracias, María. [*Ironía asertiva.*]

Como era de esperar, María no reacciona bien ante la negativa de Belén. Por eso su

última frase es una amenaza en toda regla. Se siente atacada —a pesar de que su compañera ha utilizado en todo momento un tono respetuoso— y reacciona defendiéndose como puede. Belén, por su parte, se ha mostrado firme en su posición sin caer en la trampa de devolverle los ataques o de sentirse responsable de un trabajo que no es el suyo —María ha intentado que eso suceda—. A partir de este momento es muy importante que en sucesivas ocasiones siga siendo inflexible. Su compañera no se dará por vencida fácilmente, y seguirá intentando con estrategias de todo tipo que ella acceda a sus demandas. Utilizará el chantaje emocional, la «autoridad», la culpa, la amenaza y todo tipo de estratagemas psicológicas para romper la firmeza de Belén. Pero si esta última se mantiene firme en su negativa y aguanta con asertividad —¡y paciencia!— los envites, al final María se dará por vencida y ella ganará la batalla.

| ¡Nadie nos puede obligar a hacer algo que no queremos hacer!

Aprender a decir «No» y a poner límites es una habilidad que en muchas ocasiones puede resultarnos difícil de conseguir. Incluso las personas más asertivas tienen problemas de vez en cuando para ponerla en práctica. Por eso te recomendamos que hagas el siguiente ejercicio práctico.

Haz una lista de todas aquellas situaciones de tu vida cotidiana que se repiten con frecuencia y en las que te cueste especialmente decir «No» o poner límites.

- Ordénalas según su dificultad. En el primer lugar deberá estar aquella situación en la que te resulte menos difícil —a veces lo consigues, pero otras no—, y en el último, aquella en la que te resulte extremadamente difícil —nunca lo consigues—.

- Empieza a trabajar con la primera dificultad de la lista. Prepárate un guión en el que reflejes con detalle qué vas a decir exactamente y cómo lo vas a decir. Incluye también cuáles pueden ser las posibles reacciones y respuestas de la otra persona, y qué estrategias vas a utilizar para mantenerte firme en tu negativa —por ejemplo, Disco rayado, Ignorar, etc—.

- Cuando te sientas lo suficientemente preparado, ponlo en práctica en la situación real.

- Si no consigues tu propósito, es decir, si al final cedes ante la insistencia o manipulación del otro, no desesperes. Cuando estés más tranquilo, haz un análisis objetivo de la situación para evaluar los errores que has cometido tú y las estrategias que ha utilizado la otra persona. Revisa nuevamente las técnicas y estrategias que debes utilizar e inténtalo todas las veces necesarias hasta que lo consigas.

- Cuando te sientas lo suficientemente seguro utilizando esta habilidad en tu vida cotidiana, empieza a ponerla en práctica en el trabajo siguiendo todos los pasos anteriores.

EL COMPAÑERO TREPA (Y MUY PELOTA)

Paco trabaja en una pequeña empresa dedicada a realizar proyectos de fontanería y electricidad para grandes superficies. En la parte de oficina trabajan cuatro personas: el jefe, Vicente, que además es el dueño; su mano derecha, Fermín; la secretaria, Rosa; y él, que se encarga de hacer los planos para las instalaciones, contactar con proveedores y revisar la ejecución de los proyectos en la obra. El resto de empleados forman un equipo de veinte personas, entre fontaneros y electricistas, que generalmente están en las obras. Rosa, desde que empezó hace ya varios años, sigue realizando las mismas funciones y, aunque dado el tamaño de la empresa sabe que no puede promocionarse, mantiene desde el principio una eterna rivalidad con su compañero Jesús, que tiene un sueldo más alto y además hace tareas que a ella le parecen más prestigiosas. De hecho, le ha pedido en varias ocasiones al jefe empezar a realizar nuevas funciones de las cuales actualmente se encarga Jesús, pero de momento Vicente le ha dado largas. Rosa tiene con este último y con Fermín una relación absolutamente servil. Les hace favores personales de todo tipo, como llevar a sus hijos al colegio cuando ellos no pueden, recogerles en el aeropuerto los fines de semana cuando llegan de viaje, encargarse de la mascota de uno ellos cuando se va de vacaciones y un largo etcétera. Rosa intenta granjearse por todos los medios su aprobación —sobre todo la de Vicente— y para ello utiliza cualquier tipo de recurso: hacer de chivata cotilleándole las conversaciones que escucha entre sus compañeros, sean estas de carácter personal o profesional —quejas, críticas al jefe, etc.—, propagar rumores falsos, quejarse frecuentemente de la cantidad de trabajo que tiene que hacer porque «Jesús con decir que se va a una obra y aparecer por aquí a las tantas ya lo tiene todo solucionado», ir a trabajar algunos sábados por la mañana —cuando la empresa está cerrada— porque: «Tengo mucho trabajo y aquí nadie me echa una mano» (en clara alusión a su compañero):

Situación 1

Jesús, que es una persona por lo general bastante tranquila y se lleva bien con todos sus compañeros, está muy preocupado porque últimamente suele perder el control ante determinados comentarios y comportamientos de Rosa. Se deja llevar por la ira y al final terminan los dos envueltos en agrias discusiones, en alguna de las cuales ha tenido que

intervenir el jefe para calmar los ánimos. Después se siente tremendamente avergonzado y muy culpable por no haberse controlado. Una situación que se repite con frecuencia son los supuestos «olvidos» de su compañera: se le olvida comunicarle las llamadas telefónicas que recibe cuando no estaba en la oficina, se le olvida hacer algo que Jesús le pide con urgencia, se le olvida decirle al jefe que su compañero va a llegar más tarde porque está en una obra... Estos «olvidos» hacen que Jesús, cuando se entera, reaccione de una forma agresiva atacando duramente a su compañera, a la que culpabiliza —no sin razón— de hacerlo a propósito para desprestigiarle.

Para aprender a controlarse en esta situación Jesús debe utilizar la **estrategia de los Cuatro Momentos aplicada al control de la ira**:

1. Antes de la situación. Jesús deberá prepararse mentalmente las respuestas y reacciones adecuadas. Para ello debe imaginarse, por ejemplo, una situación concreta que ya haya ocurrido, y verse a sí mismo resolviéndola de forma asertiva: cómo se comportaría, qué tipo de contestaciones o mensajes le daría su compañera, cómo sería su lenguaje corporal y gestual, qué actitud quiere transmitir... Es importante que identifique también los pensamientos que le están provocando ira y los sustituya por otros como:

- «Sé que puedo manejar esta situación con tranquilidad porque antes lo hacía»;
- «Es una situación que se repite, si me preparo para ella puedo reaccionar mejor»;
- «Ella pretende que yo pierda el control y haga el ridículo, así es que eso es precisamente lo que no voy a hacer»;
- «Cuando pierdo el control, pierdo la razón». [*Jesús decide utilizar esta frase como una especie de mantra que repetirá a lo largo de toda la situación para recordarse que no debe perder el control.*]

2. Al enfrentarse a la situación. Jesús llega a la oficina después de estar todo el día visitando unas obras, abre el ordenador y se encuentra el correo de un proveedor recordándole que sigue esperando que le mande la lista de materiales para hacerle el presupuesto. Esta mañana le dio instrucciones a Rosa por teléfono para que lo hiciera, pero una vez más se le ha «olvidado». En ese momento nota que su ira empieza a

avanzar lentamente por todo su cuerpo: «Es una sensación difícil de explicar —piensa—, la noto sobre todo en el estómago y en las manos, cierro los puños y mis brazos se ponen tensos. ¡Creo que se preparan para darle un puñetazo!». Como tiene que hablar inevitablemente con ella para aclarar la situación pone en marcha una serie de estrategias para hacerlo de la forma más controlada posible:

- Decide salir de la oficina y caminar durante un rato a paso ligero porque sabe que eso le ayuda a relajarse y a tomar distancia de la situación.
- Mientras está dando un paseo, se le «cuelan» pensamientos agresivos del tipo: «Tengo que jugársela yo también a ella», «Mañana le cuento a Vicente que cuando él no está se pone a chatear con sus amigas», «Esta tía es un mal bicho», etc. Decide parar este tipo de pensamientos que están activando su ira y sustituirlos por otros que le ayuden a calmarse: «No voy a caer en su trampa una vez más», «Atacándole no he conseguido nada hasta ahora, tengo que utilizar otras estrategias», «Necesito demostrarme que soy una persona sensata que sabe enfrentarse a los problemas», «Me diga lo que me diga no voy a reaccionar ante sus estupideces, voy a mantenerme firme en mi mensaje», «**¡Si pierdo el control, pierdo la razón!**».

Jesús sigue paseando hasta que consigue regular su respiración y relajar su cuerpo. Mientras tanto repasa mentalmente los argumentos que sabe le va a dar su compañera y sus posibles respuestas ante ellos. Cuando considera que está lo suficientemente tranquilo, decide entrar en la oficina y hablar con ella:

JESÚS.— Rosa, cuando he llegado a la oficina me he encontrado un correo de Jacinto pidiéndome que le mandase la lista de materiales para hacernos el presupuesto. Te pedí esta mañana que lo hicieses tú porque yo estaba en una obra y ese tema ya está empezando a ser urgente. [*Descripción objetiva de la situación sin culpabilizar. Es especialmente importante que el tono de voz no suene agresivo y el volumen no sea excesivamente alto. Para conseguirlo, Jesús habla más despacio de lo habitual, pronunciando con claridad cada una de las palabras.*]

ROSA.— Uf, esta mañana he estado a tope, Vicente no me ha dejado ni respirar. Como comprenderás, no estaba yo como para acordarme de lo tuyo.

J.— [*Jesús sabe que le está mintiendo. Vicente le llamó por teléfono para*

consultarle unos datos porque tenía una reunión esa misma mañana con un posible cliente fuera de la empresa, pero decide, de momento, no utilizar esa carta.] Lo que te pedí que hicieras te lleva apenas unos minutos, la lista estaba casi terminada. Te insistí en que era importante.

R.— ¡Hombre, creo que es un poquito más importante atender a Vicente! Si te parece le digo que no puedo porque tengo que hacerte a ti un trabajito. [*Ironía agresiva. Tono despectivo y uso del diminutivo para ridiculizar el encargo de Jesús.*]

J.— [*Como Rosa insiste en utilizar al jefe como excusa, decide desmontarle la estrategia utilizando un tono especialmente tranquilo y sin responder a sus ataques anteriores.*] Hablé con Vicente esta mañana y me dijo que a las once se marchaba a una reunión con los de X. Supongo que después tuviste tiempo de sobra para hacerlo.

R.— [*A Rosa le cambia la cara, se siente acorralada y, por ello, a pesar del tono sosegado y nada inculpatario de Jesús, reacciona atacándole.*] Me tienes hasta las... con tus encargos. Dedícate a solucionar tus historias en vez de perder todo el día paseándote por las obras. Me han dicho que cuando vas te lo tomas con mucha tranquilidad...

El ataque de Rosa es muy duro. Está acusando a Jesús de aprovechar sus visitas para escaquearse y descuidar su trabajo en la oficina. Utiliza para ello la estrategia del rumor —«Me han dicho...»—, para poner en boca de alguien anónimo una afirmación que sabe le va a hacer mucho daño y que además no puede confirmar ni desmentir.

3. Al encontrarte de lleno metido en la discusión. Jesús, tras las últimas palabras de Rosa, nota como la ira avanza por su cuerpo como si fuese un caballo desbocado. Quiere saltar sobre su compañera como un tigre y destrozar uno a uno todos sus argumentos. Quiere decirle todo lo que pasa en ese momento por su cabeza: que es una bruja, una mentirosa, una incompetente, una lameculos... Es un momento crítico en el cual toda la asertividad que ha demostrado hasta ahora se pone a prueba. Pero también quiere controlarse, por eso empieza a respirar más profundamente e intenta relajar la mandíbula y los brazos, zonas de su cuerpo que nota especialmente tensas. Podría utilizar en este momento la técnica de *Time Out* y marcharse hasta que se sintiese más preparado para continuar con la conversación, pero sabe que Rosa va a hacer todo lo posible para no volver a hablar del tema, así que decide quedarse mientras se repite mentalmente: «Si

pierdes el control, pierdes la razón».

JESÚS.— Rosa, sabes perfectamente que tienes que encargarte de los asuntos pendientes cuando yo no estoy en la oficina. Te lo dijo Vicente en la última reunión que tuvimos hace una semana. Lo que te pedí es urgente porque, si no hacemos el pedido de materiales, vamos a tener que parar la obra y eso sí que me parece muy grave. Como nos veamos en esa situación la responsabilidad no va a ser solo mía. Estoy seguro de que el jefe te va a pedir explicaciones a ti también. [*Jesús decide ignorar las acusaciones anteriores y centrarse exclusivamente en lo que realmente quiere transmitirle: lo que le pidió era también responsabilidad de Rosa y las consecuencias de no hacerlo les van a afectar a los dos.*]

Rosa, que espera recibir un ataque en toda regla por parte de Jesús, se queda desconcertada cuando constata que eso no ocurre. Sabe que él tiene razón y que si continúa atacándole va a quedar en ridículo, por lo cual decide justificar su comportamiento para no parecer una irresponsable:

ROSA.— Yo no sabía que era tan urgente. Si lo hubiese sabido lo habría hecho. ¡La próxima vez, cuando algo sea realmente urgente, dímelo y así no tendremos estos problemas! [*El tono de Rosa es airado, intenta una vez más echarle la culpa de lo sucedido a Jesús, pero su agresividad se ha rebajado considerablemente porque no ha encontrado eco en su compañero.*]

JESÚS.— De acuerdo, la próxima vez te diré cuándo algo es urgente, pero me gustaría que entonces tú le des la máxima prioridad.

Jesús sabe que ella está utilizando una excusa para justificar su comportamiento, pero quiere lograr un compromiso por parte de su compañera para que al menos esta situación no se vuelva a repetir. Por eso asume su parte de responsabilidad y a cambio le pide que ella asuma la suya para que el problema se solucione.

4. Después de la discusión. En esta ocasión Jesús ha logrado controlar satisfactoriamente su ira. Sus conclusiones son francamente positivas. Pero no debe bajar la guardia. Su compañera no se lo va a poner fácil, y seguirá intentando sacarle de sus

casillas con sus actitudes y desplantes. Puede incluso que en una situación futura logre sus propósitos y Jesús vuelva a perder el control. Si eso ocurre, ¡NO PASA NADA, SIEMPRE TENDREMOS OTRA OPORTUNIDAD PARA VOLVER A INTENTARLO!

No debemos permitir que una situación mal resuelta dañe nuestra autoestima. Por ello las conclusiones deben ser objetivas, reconociendo que al menos lo hemos intentado y proponiéndonos mejorarlo la próxima vez. Una vez hecho esto, ¡olvídate de lo que ha ocurrido y no permitas que un hecho puntual te amargue el resto del día! Deja de pensar en ello y concéntrate en lo que realmente te importa: seguir haciendo bien tu trabajo.

Situación 2

En la línea de intentar desprestigiar a su compañero, Rosa aprovecha la presencia de Vicente para hacer comentarios críticos acerca de su trabajo. Evidentemente, las críticas que realiza no son demasiado constructivas: generalizaciones, culpabilizaciones, ironía agresiva... Normalmente, Jesús se calla porque no quiere discutir delante del jefe, y ella, que lo sabe, se aprovecha de su prudencia para seguir haciéndolo una y otra vez. Por eso Jesús ha decidido poner fin a esta situación contestando uno a uno a todos sus comentarios, aunque, eso sí, de una forma asertiva o al menos no agresiva para evitar que una vez más la conversación se convierta en una batalla campal delante del jefe:

ROSA.— Jesús, te has vuelto a olvidar de llamar al de los tubos. ¡Lleva toda la semana detrás de ti! [*Insistencia en lo negativo y generalización.*]

JESÚS.— Es cierto, no le he llamado, pero no lleva toda la semana detrás de mí, hablamos hace tres días. [*Acuerdo asertivo.*]

R.— Hombre, por fin aparece el madrugador. Estarás descansado, ¿no? [*Jesús llega más tarde de lo habitual porque ha tenido que pasarse por el médico a recoger unos análisis. Rosa lo sabe, pero a pesar de ello utiliza la ironía para subrayar su retraso.*]

J.— Absolutamente descansado, gracias. [*Cuando utilicemos la ironía asertiva es importante que el tono no suene agresivo sino despreocupado. Queremos transmitir que no nos sentimos aludidos por su comentario, así es que mejor contestar con una sonrisa y actitud relajada.*]

R.— Ramón se ha tenido que marchar a la obra sin parte del material porque a ti se te

olvidó hacer el pedido. ¡Siempre lo mismo! ¿Dónde tienes la cabeza últimamente? [*Rosa le culpabiliza de un error; da a entender que ya ha pasado en otras muchas ocasiones y además le acusa de estar descentrado.*]

J.— Es cierto que no he hecho el pedido, pero él me dijo que no corría prisa porque todavía quedaban tubos en el almacén. Supongo que a última hora se ha dado cuenta de que no es así. Deberías preguntar antes de sacar tus propias conclusiones. No siempre tienes toda la información. [*Jesús se defiende del ataque de Rosa explicando con firmeza y seguridad las razones por las cuales no ha hecho el pedido. A continuación, hace una crítica respecto a su actuación, que remata con una afirmación irrefutable. Decide ignorar el resto de los comentarios puesto que con su argumentación ha demostrado que carecen de sentido.*]

Jesús nos ha enseñado varias cosas. La primera de ellas es que podemos controlar nuestros ataques de ira. Da igual que estén provocados por un desencadenante claro, como en el caso que nos ocupa, o sean consecuencia de un deficiente autocontrol emocional. La ira es una reacción desproporcionada —y muchas veces injustificada— que puede causarnos serios problemas en el trabajo. Los compañeros iracundos crean mal ambiente en el entorno laboral y estimulan reacciones agresivas por parte de los demás. Por eso es sumamente importante que aprendamos a controlarnos. No es tarea fácil, desde luego. Dar rienda suelta a nuestras emociones negativas o reaccionar con un insulto cuando nos sentimos atacados supone un inmenso alivio a corto plazo. Cambiar estos comportamientos por otros más adaptados al contexto supone una tarea ardua, sobre todo si además no contamos con la ayuda de nuestros compañeros, algunos de los cuales, como Rosa, nos lo ponen bastante difícil. Pero con esfuerzo y utilizando las estrategias adecuadas, se puede conseguir. ¡Como psicóloga puedo dar fe de ello!

En segundo lugar, otra de las cosas que nos ha enseñado el protagonista de esta historia, es que, en contra de lo que algunas personas creen, la mejor defensa ante un ataque no es otro ataque. Mucha gente tiende a pensar que la manera más eficaz de derrotar al adversario es utilizar sus mismas armas. Nada más alejado de la realidad. La agresividad es como una caja de bombones: cuando pruebas el primero ya no puedes parar. Los comportamientos agresivos tienen la cualidad de generar un efecto en cadena —en nosotros mismos y en los demás— difícil de controlar. Jesús solo consigue «suavizar» los ataques de Rosa cuando empieza a reaccionar con asertividad ante ellos.

Llegados a este punto, es necesario hacer una aclaración sumamente importante:

El objetivo de Jesús es eliminar sus comportamientos de ira, no los de su compañera. Las técnicas y estrategias asertivas le ayudarán a conseguirlo, y ese cambio repercutirá positivamente en su relación con Rosa, pero mientras ella no se proponga lo contrario seguirá mostrando el mismo tipo de actitudes.

- Haz una lista de situaciones y/o personas que te hacen perder el control y manifestar comportamientos excesivamente iracundos.
- Desarrolla cada situación por escrito describiendo con exactitud: qué sucede, qué personas están implicadas, cómo reaccionas tú —qué dices y cómo lo dices— y cómo termina la situación.
- De todas las situaciones que has anotado, elige aquella que conlleve menos dificultad para empezar a trabajar con ella.
- Selecciona las técnicas y/o estrategias que vas a utilizar para intentar controlar tu ira y escribe un guión en el que se reflejen los posibles comportamientos verbales y no verbales del otro y tus respuestas ante ellos.
- Practica durante varios días ejercicios de respiración y/o relajación.
- Busca un lugar tranquilo de la casa, ponte cómodo, cierra los ojos y empieza a visualizar la situación que ya tienes preparada. Imagínate a ti mismo llevando a cabo todos los pasos que has planificado.
- Imagina también un momento de tensión por tu parte y cómo lo resolverías.
- Cuando te sientas preparado enfréntate a la situación real poniendo en práctica lo que has planificado previamente.

Guía rápida de situaciones no asertivas más frecuentes

Hay determinados comportamientos y expresiones no asertivos que suelen darse con frecuencia en el contexto laboral. A continuación los exponemos y proponemos las estrategias y/o técnicas adecuadas para enfrentarse asertivamente a ellos.

- Tu compañero tiene la fea costumbre de hacer comentarios negativos sobre tu trabajo en voz alta y delante de todo el mundo (sobre todo de tu jefe):

—Has vuelto a meter la pata en la factura. El número de pedido es incorrecto. ¡Tengo que estar en todo!

—Es cierto, me he equivocado en el número de pedido, pero me gustaría que no generalizases. Normalmente hago bien mi trabajo. [*Técnica del Acuerdo Asertivo.*]

Como también queremos que deje de hacer ese tipo de comentarios delante de nuestro jefe debemos hablar con esa persona a solas y exponerle nuestro deseo. Para ello podemos utilizar los pasos indicados en la estrategia de **realizar una petición**.

- En una reunión de trabajo con un cliente, un compañero empieza a hacer gestos — mueve la cabeza negativamente, pone cara de incredulidad— mientras tú estás hablando, por lo que resta con ello credibilidad a tu mensaje:

—Tengo derecho a que respetes mi trabajo independientemente de que estés de acuerdo o no con él. [*Respuesta asertiva elemental.*]

—La próxima vez que estés en desacuerdo con lo que estoy exponiendo me gustaría que me lo comentases al finalizar la reunión y no delante del cliente. [*Realiza una petición de cambio proponiendo alternativas.*]

- En el transcurso de una conversación telefónica tu compañero se enfada y cuelga el teléfono cortando bruscamente la conversación:

—Tu reacción ha sido desproporcionada e inadmisible. La próxima vez que no quieras seguir hablando, dímelo y continuamos en otro momento, pero no me vuelvas a colgar el teléfono. [*Respuesta asertiva frente a la agresividad.*]

- Tu compañero es excesivamente crítico y cuestiona sistemáticamente todo lo que haces:

—Estás continuamente poniéndome pegas o diciéndome lo que no te gusta de mi trabajo. Me siento excesivamente criticada y además no creo que esa sea tu función. Me gustaría que a partir de este momento dejases de evaluar y criticar mi trabajo de forma permanente. [*Asertividad Subjetiva-Mensajes Yo.*]

- A lo largo de una conversación, la otra persona te interrumpe con frecuencia impidiéndote expresar tu punto de vista:

—Me gustaría que no me interrumpieses cuando hablo. No he terminado de hablar.
[*Respuesta asertiva elemental.*]

Si la persona insiste en seguir interrumpiendo:

—Si sigues interrumpiéndome daré por terminada la conversación. [*Respuesta asertiva ascendente.*]

- Cuando estás comentando un asunto que es importante para ti, el otro se ríe o bromea sobre ello:

—Martín, sigues sin mandarme el presupuesto que te pedí hace una semana.

—¡Es verdad! Acabo de descubrir que se me da muy bien escaquearme.

—Estoy hablando en serio. Me gustaría que no te salieses del tema. [*Técnica para procesar el cambio.*]

—Insisto, sigues sin mandarme el presupuesto. [*Disco rayado.*]

- Tu compañero se niega a admitir que ha cometido un error e intenta responsabilizarte a ti:

—Yo no te dije que lo tendría terminado para hoy, me habrás entendido mal.

—Insisto en que me dijiste que lo tendrías terminado hoy. [*Disco rayado.*] No es culpa mía si no lo has hecho. [*Respuesta asertiva elemental.*]

—Cuando expresas tu opinión sobre un comportamiento o actitud inadecuados, el otro reacciona utilizando el chantaje emocional para hacerte sentir culpable.

—¿Cómo puedes decirme que últimamente no presto demasiada atención a mi trabajo? Ese comentario me ha dolido mucho. Te creía un amigo además de un compañero.

—Sigo pensando que últimamente cometes errores importantes. [*Disco rayado.*] Creo que debes tomar medidas porque está afectando al trabajo de los demás. [*Técnica de Ignorar.*] Seguimos hablando del tema que nos interesa ignorando las referencias personales.

- Tu compañero retrasa una y otra vez tus intentos de hablar sobre un tema:

—Ahora me es imposible, tengo que... Quizá en otro momento.

—Insisto en que es un tema importante y quiero hablarlo contigo. Me gustaría que buscáramos una fecha concreta para hacerlo. [*Disco rayado.*]

Y fijar, así, una fecha concreta para que no pueda seguir retrasando la cita.

- Tu compañero insiste en decirte continuamente cómo tienes que hacer tu trabajo, intentando que cambies, modifiques o elimines determinados aspectos del mismo:

—Creo que debes incluir el dato que te di esta mañana en tu informe, quedaría más completo.

—Quizá. Puede que tengas razón pero de momento lo voy a dejar así. [*Técnica de la Claudicación Simulada.*]

- Tu compañero elude hablar de un tema desviando la conversación hacia otras cuestiones:

—Sí, ya sé que la última reunión con el cliente no salió demasiado bien... Por cierto, me han dicho que Luis no fue a la reunión porque ha pedido una baja por depresión.

—Nos estamos saliendo del tema, si quieres en otro momento hablamos de Luis, pero ahora me interesa comentar la reunión. [*Técnica para procesar el cambio.*]

—Pues me han dicho que está bastante fastidiado.

—Miguel, vamos a centrarnos en la reunión. [*Disco rayado.*]

- Tu compañero tiene un mal día y descarga su enfado contigo:

—¡Cómo es posible que a estas alturas me digas que hay varias personas que han devuelto el pedido porque estaba en malas condiciones? ¿A qué estás esperando, a que el jefe nos ponga de patitas en la calle?

—Me imagino que has tenido un mal día. [*Asertividad Empática.*] Mejor hablamos del tema en otro momento cuando estés más tranquilo. [*Aplazamiento Asertivo.*]

—En otro momento, no, ¡ahora!

—No voy a hablar ahora contigo. Estás muy alterada y posiblemente terminemos enfadándonos. Si te parece, lo hablamos mañana a primera hora que estaremos los dos más relajados. [*Disco rayado y Aplazamiento Asertivo* que incluye compromiso y fecha para tratar el tema.]

- Tu compañero está continuamente pidiéndote que hagas parte de su trabajo con excusas de todo tipo:

—Roberto se ha puesto pesadísimo y quiere que le termine la contabilidad antes de irme. Me harías un gran favor si me vas ordenando las facturas.

—Imposible. Yo también tengo mucho trabajo. Tendrás que hacerlo tú solo. [*Negación.*]

—¡Por Dios, estoy agobiadísimo! ¡Como no me echas una mano me va a dar algo! [*Chantaje emocional.*]

—Lo siento pero no te puedo echar una mano. Yo también estoy hasta arriba. [*Ignorar y Disco rayado.*]

Las relaciones verticales en el trabajo (I): asertividad con los jefes

Esto de relacionarse con los jefes es un tema difícil: evidentemente, no puedes cuestionarle todo lo que hace, negarte a trabajar, posicionarte constantemente en contra de él, por mucho respeto que pongas en ello, ya que, al menos en parte, tu puesto y posición dependen de él. Pero, por otro lado, tampoco puedes tolerar abusos y faltas de respeto, por muy jefe que sea la persona que las está emitiendo.

¿Cómo ser asertivo con un jefe? ¿Dónde está el límite entre una necesaria sumisión «estratégica» y la no tolerancia de abusos o faltas de respeto? Independientemente de cómo seamos, de lo bien o mal que llevemos el tener que acatar unas directrices con las que no siempre estamos de acuerdo, podemos y debemos hacernos respetar y defender que los demás sean respetados. Podemos aceptar que se nos pida priorizar un asunto aunque tengamos mucho trabajo, pero no debemos tolerar que se nos diga de forma poco respetuosa. Una cosa es que tengamos que trabajar más allá de nuestro horario, y otra, que seamos los únicos que lo hagan o que esas horas vayan en detrimento de nosotros o nuestra familia.

Autoexploración

Hay un paso previo a todo ello que es necesario discernir antes de empezar a pensar en las estrategias. Independientemente de cómo sea nuestro jefe, lo primero que tenemos que cuestionarnos es nuestra propia actitud frente a las personas de autoridad. ¿Acepto bien el que haya alguien por encima de mí para el que tengo que hacer cosas con las que a veces no estoy de acuerdo? ¿Tengo miedo de las personas que están en una posición de autoridad por el mero hecho de estarlo?

Gonzalo sufría enormemente en su relación con su jefa. Una y otra vez se repetía las frases «No me valora», «Nunca se fija en lo que hago bien», o «No hay manera de que esté contenta conmigo». Describía a su jefa como fría y despótica, centrada únicamente en los resultados sin tener en cuenta a las personas que trabajaban para ella. Al preguntar a unos compañeros de trabajo de Gonzalo qué opinaban de su jefa, la sorpresa fue que los tres afirmaron que no tenían nada en contra de ella, que era severa, sí, y algo quisquillosa, pero por otro lado era justa y siempre defendía a su gente. Nadie la veía como Gonzalo, y tampoco nadie comentó que le diera un trato diferente a Gonzalo. Esto le ayudó a darse cuenta de que era él quien tenía un problema respecto a su jefa. Recordó que con anteriores jefes o figuras de autoridad había tenido la misma sensación; incluso si se remontaba a su infancia, las sensaciones que experimentaba con su padre eran precisamente las mismas que sentía ahora: «Tener la certeza de que nunca vas a satisfacerle, nunca vas a responder a sus expectativas, pero a la vez desearlo con todas tus fuerzas e invertir toda tu energía en conseguir un pequeño, mínimo halago».

Gonzalo tenía una gran necesidad de reconocimiento. Como esta no había sido satisfecha en su infancia, ante cada figura de autoridad salía el niño frustrado y deseoso de ser valorado que había en su interior y, así, todas las figuras de autoridad se convertían en padres potenciales que debían alabarle, valorarle y, en suma, compensar lo que su verdadero padre no le había dado. Gonzalo había trasladado su necesidad a su actual jefa, distorsionando la conducta de ella hacia él y buscando eternamente un refuerzo que la jefa nunca le iba a poder proporcionar.

Sara también sufría enormemente en su relación con su jefe, pero por causas diferentes. No aguantaba que le dijera constantemente lo que tenía que hacer cuando ella ya lo sabía, y sobre todo no soportaba que le llevaran la contraria. Con sus jefes anteriores había tenido muchos conflictos al respecto, que en algunos casos le habían llevado al despido. Consideraba en general a los jefes unos inútiles que no tenían ni idea del trabajo y que habían llegado a donde habían llegado por estrategias manipulativas, no por su eficacia. Ella, sin embargo, nunca adulaba ni manipulaba, sino que siempre decía las cosas tal y como eran y se centraba en su trabajo. Y por ello, Sara pensaba que nunca llegaría a ser jefa, aunque lo estaba deseando, porque si ella estuviera en la posición de su jefe, las cosas funcionarían de otra manera... porque, en el fondo, lo que ella deseaba con todas sus fuerzas era... ¡ser jefa! Cuando se dio cuenta de que invertía demasiada energía en fantasear acerca de cómo sería y qué haría si fuera la jefa es cuando pudo

cambiar su relación con las personas de autoridad: se dio cuenta de que el problema no estribaba en la ineptitud de sus jefes, sino en su deseo frustrado de serlo ella.

Es muy importante discernir en un conflicto con personas que tienen autoridad sobre nosotros, qué parte de responsabilidad tiene la otra persona y qué parte es nuestra: cómo engrandecemos o empequeñecemos el conflicto, cómo engrandecemos o empequeñecemos a la persona más allá de cómo se comporta en realidad. Por muy manipulativas, agresivas o falsas que sean las personas, con mucha frecuencia les «colgamos» propiedades que no tienen que ver tanto con ellos y sí mucho con nuestras frustraciones y conflictos internos. Reconocer esto puede ser un buen primer paso a la hora de resolver un conflicto con la autoridad de forma asertiva.

Elige a una persona de autoridad —jefe, formador, etc.— con la que trabajes y que te cause algún tipo de conflicto, ya sea por discutir frecuentemente con él/ella, o por sentir algún tipo de malestar en su presencia:

- ¿Qué tipo de malestar te produce?
- ¿Has tenido esto anteriormente con algún otro jefe?
- ¿Podrías decir que este conflicto es una constante en tu vida laboral?

Ahora te pedimos que hagas una pequeña encuesta entre tus compañeros o cualquier persona que sea testigo de tu relación con esa persona de autoridad. Pregúntales cómo lo ven, qué tipo de malestar sienten con él o ella, cómo ven la relación entre tú y esa persona. Al final de tu encuesta, tienes que ser capaz de discernir:

- ¿Cómo es vista esta persona en general en el trabajo?
- ¿Coincide tu visión de él/ella con la de los demás?

Si a ti te afecta más o de distinta forma que a los demás, pregúntate:

- ¿Por qué? ¿A qué persona o situación me puede estar recordando?
- ¿Qué es lo que temo en mi relación con él o ella?

Bien, pensaréis, ya me he dado cuenta de que tengo un conflicto con la autoridad y soy muy vulnerable a los mandatos, pero ¿qué hago ahora? ¿Entono el mea culpa y me resigno a sentirme mal «porque es mi problema»?

Definitivamente, no. El darnos cuenta de que ponemos más carga de la cuenta en nuestra relación con un jefe nos puede ayudar a mejorar nuestra relación con él. Podemos sacar TRES REGLAS DE ORO para no caer en una subjetividad excesiva, que nos van a ser de mucha ayuda.

1. No personalizar. La personalización es uno de los grandes desencadenantes de conflictos, tanto internos, con nosotros mismos, como externos, referidos a algo que se haya dicho o hecho. Significa la tendencia a sentir que la frase, acción, mirada, etc. de otra persona va indefectiblemente dirigida a nosotros, sin contar con evidencia alguna acerca de ello. Si en una reunión alguien dice: «En este departamento hay más de un vago»; y otro salta: «Si lo estás diciendo porque yo el otro día no asistí a la reunión, te diré que...»; este último está «personalizando»: se siente aludido sin tener clara evidencia de que el otro se haya referido a él. Puede estar en lo cierto o no, pero en cualquier caso, al tenerlo tan claro, se está creando un malestar que, quizá, no tiene razón de ser.

Todos los seres humanos personalizamos: cuando entramos en un lugar y las personas dejan de conversar, pensamos si será por nosotros; si alguien dice una indirecta en un grupo, es normal que todos en mayor o menor medida se planteen si se está refiriendo a ellos; y si vamos por la calle y detrás nuestro va un grupo de adolescentes, diciendo «Qué pringao» y riéndose, ¿quién no se pregunta si se estarán riendo de él?

La personalización es la causa de mucho sufrimiento inútil. También es enemiga de la asertividad. De hecho, es la que da lugar a las conductas sumisas y agresivas. La persona sumisa teme que, con una frase o acción que emita, la otra persona la rechace o se enfade con ella, cuando la mayoría de las veces nadie rechaza a otro en su totalidad por una frase o acción suelta. «La gente» tampoco está tan pendiente de nosotros como creemos cuando personalizamos, pero la persona sumisa piensa que los demás gastan mucho más tiempo del que lo hacen en observarla y sacar conclusiones sobre ella.

La persona agresiva suele ser susceptible y personaliza con mucha frecuencia. «Lo decía por mí», «¿Quién se cree que soy?» o «Se cree que soy tonto» son típicos pensamientos desencadenantes de agresividad que muestran claramente una personalización, ya que la otra persona seguramente no piensa que el otro sea tonto; si acaso, estará pensando que él es muy listo. Para la persona agresiva vale el mismo razonamiento que para la persona sumisa: los demás, en general, no suelen dedicar su tiempo libre a observarnos y sacar nuestros puntos débiles, sino que, al igual que nosotros, actúan intentando protegerse a sí mismos.

2. Contemplar el problema con mayor objetividad. La personalización, a la que hacíamos alusión hace un momento, no es más que una posible interpretación errónea (o distorsión) de las muchas que podemos cometer. El caso es que, si a nuestra percepción de una situación le añadimos una fuerte carga emocional y convicciones que no tienen que ver directamente con la situación, ya no estaremos viendo la situación tal y como es aquí y ahora, ni estaremos viendo a la persona con objetividad. Estaremos demasiado mediatizados por nuestra subjetividad. La mejor forma de afrontar un conflicto es contemplarlo de la manera más objetiva posible: «Esta persona ha dicho algo que me ha hecho sentir mal». ¿Vale la pena decirle algo? Sí, porque ya lo viene haciendo desde hace un tiempo, o no, porque veo que ni él se ha dado cuenta y, normalmente, no suele hablar de esta forma. Todo lo demás, en principio, sobra.

Si nos esforzamos por distinguir entre lo que es de nuestra cosecha y lo que está ocurriendo en realidad, podremos elaborar con mayor facilidad respuestas asertivas que hagan alusión a la frase, la acción o la conducta concreta que nos haya ofendido. Si no, tenderemos a generalizar, personalizar o filtrar la información y nos saldrán respuestas sumisas o agresivas. Para ello, debemos esforzarnos en observar a los demás mucho más de lo que lo hacemos.

3. Elegir aquellas estrategias que más sirvan en cada caso, ya que no todas las estrategias asertivas valen igual para todo el mundo. Podemos intentar empatizar con el jefe, «verle» y discernir desde dónde nos está hablando, incluso desde qué necesidad nos está hablando. Reconocer que estamos mediatizados por nuestra subjetividad no significa en absoluto que dejemos de ser asertivos, y observar al jefe con objetividad puede ayudarnos a encontrar la forma concreta de hacernos respetar por esta persona en particular.

Ahora es cuando puede surgir una duda muy importante: ¿cómo distingo cuándo la ofensa o el malestar que estoy sintiendo es porque soy demasiado sensible a los conflictos con la autoridad y cuándo se trata de un abuso real? Es muy importante discernir esto, porque si no lo tenemos claro y tendemos a ser sumisos, esta duda nos afianzará en la sumisión —«Ante la duda... mejor no meter la pata envalentonándonos demasiado»— y si tendemos a la conducta agresiva, antes que esperar, ceder, empatizar... preferiremos seguir atacando, por si acaso.

Hay tres puntos a tener en cuenta para discernir cuándo estamos ante una falta de

respeto real y cuándo es nuestra tendencia a la personalización lo que nos produce el malestar:

1. La sensación corporal. Nuestro cuerpo es nuestro sistema de alarma más efectivo, es mucho más fiable que la mente, que puede estar influida por convicciones, valores, esquemas... y que a veces nos hace distorsionar la realidad que vivimos. En nuestro cuerpo quedan registradas las situaciones que vivimos día a día, sin apenas esforzarnos por captarlas. Conscientemente, nuestro cuerpo también posee una muy buena memoria, la memoria corporal.

Imaginemos que hemos estado hablando con una persona sobre cualquier tema banal. Aparentemente, no ha ocurrido nada fuera de lo normal, hemos conversado civilizadamente y nos hemos despedido con cordialidad. Sin embargo, a mí me queda una sensación desagradable. No lo puedo explicar con palabras, pero es algo que me revuelve las tripas, de alguna forma. Si repaso la conversación, mi sensación se agudizará en un punto de esta... ¿Qué ocurrió en ese punto? Poco a poco, iré cayendo: es la forma que tenía esa persona de mirarme. Me miraba con desprecio y superioridad, me «perdonaba la vida» con sus palabras tan amables y correctas. Es mi sensación la que me ha hecho caer en la cuenta, mi mente había borrado estos detalles, seguramente convencida de que «son tonterías, pues esta persona es muy respetable y querida y lo que percibo es fruto de mi imaginación». Sin embargo, la sensación corporal «sabía» e insistía —normalmente, tarda un rato hasta que, si no le hacemos caso, vencida, desaparece—. Se nos queda en la memoria corporal y la próxima vez que veamos a esta persona y nos dispongamos a hablar con ella —¡sorpresa!— volveremos a tener esa desazón.

Es recomendable acostumbrarnos a pararnos ante nuestras sensaciones corporales, tanto las agradables como las desagradables. Nos pueden informar sobre las personas y las situaciones mucho más rápido de lo que lo hace la mente, que siempre va a la zaga.

Por lo tanto, si tras una conversación tenemos una sensación negativa, de no haber sido respetados, es que efectivamente ha habido algo. A partir de esta constatación, podemos decidir qué hacer, si actuar o no y cómo. Esta parte sí que le corresponde a nuestra mente consciente.

Durante dos semanas, intenta estar atento a tus sensaciones corporales, sobre todo cuando te relaciones con alguna persona —en este caso, con un jefe— con la que ya te has sentido mal otras veces. ¿Qué sensaciones buscamos?: enfado, rabia, sensación de indefensión, culpa, inferioridad, ansiedad, etc.

Cada noche, repasa las veces que te has relacionado con «esa» persona y apunta las sensaciones que te ha provocado, tanto las agradables como las desagradables. Intenta encontrar el nombre que mejor encaje con la sensación. Si te surge, apunta también cualquier otra sensación agradable o desagradable que hayas tenido en el contexto de tu trabajo.

Es importante que anotes tus sensaciones y no solo que las guardes en tu memoria: sacándolas fuera de ti y dándoles un nombre ayudas a que sean reales y tengan la importancia que merecen.

De momento, no tienes que actuar de ninguna forma especial. El ejercicio pretende ayudarte a sensibilizarte hacia la fuente de información más fidedigna que tenemos respecto a nosotros mismos: nuestro cuerpo y sus sensaciones.

Al cabo de dos semanas, repasa las sensaciones que has apuntado y reflexiona:

- ¿Cuál es la sensación más predominante que me surge con la persona —el jefe— X?
- ¿Los demás tienen sensaciones parecidas a las mías? (Para ello, véase el ejercicio de la página 198.)
- ¿Puedo «convivir» con esa sensación en el trabajo o me influye hasta tal punto que repercute en mi rendimiento y bienestar?

2. La observación de la persona que nos falta al respeto y del entorno. Si nos reconocemos personalizando respecto a nuestro jefe, sintiendo que se comporta así solo con nosotros y que va a por nosotros, estará bien que intentemos observarle un tiempo. ¿Se comporta de igual forma con los demás? ¿De qué ha dependido el que hoy me haya tratado sin respeto? Y eso, ¿tiene que ver conmigo? En muchos casos, puede que estemos en lo cierto y nuestro jefe vaya, efectivamente, «a por nosotros». En este caso, nuestra observación habrá servido para saber qué estrategias adoptar. Pero en muchos otros casos, nos daremos cuenta de que le estamos añadiendo demasiada fantasía a la relación con nuestro jefe. Esto nunca debe impedirnos ser asertivos, pero podemos liberarnos de alguna carga interna que, de verdad, puede ser muy pesada.

Parece mentira lo poco que se tiende a observar al entorno cuando nos sentimos ofendidos. La mayoría de las veces nos introducimos tanto en la situación, cuestionándonos una y otra vez por qué ha ocurrido eso, o qué tiene el jefe contra nosotros o dándonos razones que explican su falta de respeto —«Es un gilipollas», «La tiene tomada conmigo», «No tiene ni idea», «Está en contra de mí desde el principio»—, que nos olvidamos de OBSERVAR.

Antes de actuar impulsivamente o de hundirnos, podemos dedicar un tiempo a observar simplemente a la persona con la que nos hemos sentido ofendidos. Las

cuestiones que nos pueden ayudar a discernir hasta dónde es un abuso real y a partir de dónde estamos nosotros y nuestros conflictos internos, acerca de la persona que nos ha faltado al respeto, son:

- ¿Trata igual a los demás?
- ¿Su falta de respeto responde a su estado de ánimo o siempre nos trata así?
- ¿En qué situaciones suele agredirnos?

3. La propia respuesta asertiva que podemos dar para salir de dudas (véase el apartado siguiente: «Pautas para actuar de forma asertiva»). Si actuamos de forma asertiva y el conflicto se resuelve sin sentir excesivo malestar, no se estaba tratando de una agresión real o, al dar una respuesta asertiva, la otra persona ha cambiado a un mayor respeto. Si siendo asertivos, vemos que la otra persona continúa abusando, agrediendo, no respetando —detectado por nuestra sensación—, entonces claramente es problema suyo.

Es muy frecuente que se den casos mixtos: el jefe es poco respetuoso y, además, yo ya estoy muy sensibilizado hacia este problema. En cualquier caso, la respuesta asertiva nos protege y afirma sin que el otro se deba sentir ofendido.

Sea como sea, tanto si la sensación es fruto de nuestras proyecciones como si equivale a un abuso real, no nos olvidemos de que tenemos derecho a manifestar, de una u otra manera, que se nos ha faltado al respeto. Si lo hacemos de forma igualmente respetuosa, no tiene por qué haber conflicto. Pero a veces es difícil discernir si es mejor dejar pasar tal o cual falta de respeto, si realmente vale la pena afrontar el tema o si deberíamos hacerlo porque ya está siendo un abuso excesivo.

Los ejercicios siguientes pueden ayudar a saber cuándo y cómo actuar.

Muchas veces no sabemos discernir si aquello que nos han dicho ha sido una falta de respeto «real» o la persona no se ha dado cuenta, se le ha escapado o solo fue fruto de un enfado puntual. Para ello, nos centraremos de nuevo en nuestras sensaciones.

En cuanto tengamos una sensación desagradable, tras una interacción con la persona, tomamos nota: apuntamos nuestra sensación y la frase y/o conducta que la han suscitado.

Por ejemplo, tras una conversación con nuestro jefe, hemos salido con «mala sensación». Al ponernos a escribir y buscarle un nombre, nos damos cuenta de que tenemos sensación de invasión, incluso de ahogo. Seguramente nos vendrán a la memoria frases o gestos concretos que ha dicho el jefe y que nos han creado esas sensaciones. Puede que recordemos que no nos ha dejado terminar de exponer lo que queríamos decirle

y que continuamente nos ha interrumpido. Es más, cuando hemos intentado decirle que nos permita terminar la exposición, nos ha espetado: «¡Es que ya sé lo que me vas a decir y no estoy de acuerdo!». Al recordar esa frase, nuestra sensación se agudiza.

¿Tenemos ahora que ir corriendo al despacho del jefe, decirle que nos hemos sentido despreciados, no tenidos en cuenta y que la próxima vez nos deje hablar hasta el final? No. Si tendemos a ser sumisos, solo pensar en tener que hacer esto nos hará sentir sumamente mal. Si tendemos a ser agresivos, al estar inmersos en medio del enfado, es posible que actuemos con excesiva impulsividad y metamos la pata.

En estos casos, lo mejor es: «tomo nota».

- ¿Alguien te falta al respeto? Tomo nota.
- ¿No te dejan hablar o te interrumpen constantemente? Tomo nota.
- ¿No te tienen en cuenta a ti o a tus opiniones? Tomo nota.

¿Hasta cuándo hay que tomar nota? Bien, evidentemente depende de la gravedad de la falta de respeto —a veces hay que intervenir «asertivamente» en el mismo momento—, pero ante este tipo de faltas, en los que no estamos seguros sobre si intervenir o no, sugerimos dejar pasar la situación tres veces. Tres veces tomamos nota. Para la cuarta, nos pensamos una estrategia asertiva de afrontamiento. Si alguien nos falta al respeto tres veces, ya no valen excusas del estilo «Hoy estaba enfadado», «Soy muy susceptible», «Con los demás también es así». Esta persona nos está faltando reiteradamente al respeto y tenemos derecho y obligación con nosotros mismos a no permitirlo. La diferencia es que no vamos a afrontarlo de forma agresiva ni virulenta, sino poco a poco, con Asertividad Ascendente. Para ello, exponemos a continuación unos consejos generales para afrontar las situaciones de manera asertiva.

Pautas para actuar de forma asertiva

Es el momento de poner en práctica estrategias asertivas que nos permitan sentirnos respetados sin agredir, cuando nuestra sensación nos diga que «algo no marcha». Recordemos:

- Un mismo mensaje puede ser transmitido de forma respetuosa o irrespetuosa.
- Lo que importa no es tanto el contenido del mensaje sino la forma como se transmite.

He aquí algunos puntos previos a la respuesta asertiva que deberíamos tener presentes

en todo momento para aplicar con un jefe o figura de autoridad:

- Estar dispuesto a no tolerar ninguna falta de respeto.
- Estar atento a cualquier sensación o señal del cuerpo que nos esté indicando que algo no nos ha sentado bien, aunque en ese momento no seamos conscientes de la causa que puede haberlo desencadenado. En esos momentos, tenemos derecho a parar y reconducir la conversación para no continuar con la falta de respeto. No es bueno dejar pasar una situación tras otra sin intervenir, ya que con esa conducta estamos transmitiendo a la otra persona que nuestros límites están muy bajos y que puede continuar faltándonos al respeto ya que, aparentemente, no nos importa. Tampoco es bueno «saltar» cada dos por tres ante cada sospecha que tengamos de que se nos está faltando al respeto. Entre otras muchas razones para no hacerlo está la de que nos estaríamos comportando como personas excesivamente susceptibles o incluso agresivas y eso no nos beneficia en ningún puesto de trabajo.

- Tener muy claros los Derechos. También el Derecho a no ser asertivo.
- Aplicar estrategias asertivas, que nos protejan pero a la vez transmitan al otro que nos hemos dado cuenta de su abuso y no estamos dispuestos a tolerarlo. Para hacernos respetar ante una persona de autoridad que está por encima nuestro, puede sernos útil aplicar algunas estrategias asertivas (véase el capítulo 4).

Son varias las estrategias asertivas que mejor encajan para las situaciones que hemos contemplado, pero cada persona tiene que elegir aquellas que le resulten más cómodas de aplicar. No a todo el mundo le van bien todas las estrategias, y no hay estrategias mejores o peores. Está en cada uno de nosotros el ver con qué tipo de respuesta nos sentimos más cómodos, más nosotros mismos, sin dejar de ser asertivos.

*Estrategias asertivas más útiles para aplicar
con personas de autoridad*

Asertividad Elemental. Por muy jefe que sea el que nos lo está diciendo, nadie tiene derecho a no dejarnos hablar, interrumpirnos o no escucharnos. Ya no se trata de relaciones jerárquicas, sino de relaciones humanas. Si alguien nos interrumpe, tenemos derecho a decirle, simple y llanamente: «Espera que termine»; o si no nos quieren

escuchar, podemos decir: «Por favor, escúcheme un momento», o «Déjame hablar».

En todos estos casos es muy importante el tono, pero también la utilización de expresiones como «por favor», «perdona» o «gracias», que deberíamos incorporar en nuestro vocabulario cotidiano, acompañándolas siempre de una conducta no verbal asertiva (mirada a los ojos, cabeza alta, sonrisa).

Banco de Niebla. Teniendo claro que esta no es una técnica de comunicación, sino de bloqueo de la comunicación, el Banco de Niebla puede ser muy útil ante jefes que estén muy alterados o planteen las cosas con excesiva agresividad. Cuando una persona está muy enfadada, no tiene la paciencia para escuchar largos razonamientos, y mucho menos, justificaciones. Lo que quiere oír en ese momento es que se le está haciendo caso o se está resolviendo el problema. Por lo tanto, cuando un jefe nos aborde con alguna pregunta agresiva —«¿Has vuelto a meter la pata?»— podemos utilizar el Banco de Niebla, diciendo algo que suene a respuesta resolutiva —«Ahora te lo miro», o «Estoy en ello»—, aunque en el fondo no diga nada, esperando a que el jefe se haya calmado para poder hablar tranquilamente del tema.

Pregunta Asertiva. «Vaya, parece que hemos sido bastante desastres con la estimación de costes», comenta el jefe al observar que su subordinado está estresado, ultimando detalles sobre un asunto. Este le contesta: «Perdona, ¿te refieres a mí?»; sin más explicaciones ni justificaciones. Si el jefe se enfrenta y dice: «Pues sí, me refería a ti»; podemos seguir preguntando: «¿Por qué no me detallas más el caso y vemos si he estimado mal?»; mostrándole así la inutilidad de la observación. La Pregunta Asertiva es útil para aplicar con un jefe, porque evita indirectas y frases lanzadas al vacío, e invita a ir al grano. Pero tenemos que ser muy cuidadosos con el tono al emitir este tipo de respuesta con un jefe. El tono debe ser tranquilo y sin ninguna connotación que sugiera enfado o ganas de confrontación.

Acuerdo Asertivo. «¡Sois unos inútiles, así no se puede sacar el trabajo adelante!», brama la coordinadora. Uno de los trabajadores le responde: «Quizá no hemos sido tan eficaces como esperabas, pero eso no quiere decir que seamos inútiles». Aquí hay que tener mucho cuidado con el tono, que no debe ser agresivo ni con retintín.

Aplazamiento Asertivo. A veces nos sentimos tan abrumados por alguna pregunta o crítica de nuestros jefes, que nos quedamos bloqueados, sin saber qué decir. Aquí es donde podemos aplicar el derecho a no responder inmediatamente y dedicar nuestras energías a pensar en cómo aplazar la respuesta. Podemos decir: «Me lo tengo que

pensar, luego te envío un correo», o «¿Para cuándo quieres la respuesta?», e incluso a veces vamos a dar la sensación de que nos estamos tomando el tema con mucho interés y queremos reflexionar, más que si tartamudeamos la primera respuesta que se nos ocurre.

Llegados a este punto, seguramente comenzarán a surgir los «y sis»: «¿Y si hago la “Pregunta Asertiva” y me contestan “Pues tú deberías saberlo”?»; «¿Y si me dice que el problema es mío?»; «¿Y si se enfada todavía más?»...

Por un lado, desechemos la idea de que existe un método infalible para que nuestro jefe tan temido se calle para siempre. No existe. Si esta persona es agresiva o autoritaria, por muy asertivos que seamos, si ella no quiere cambiar, no cambiará. Ni siquiera se callará. Tenemos que contar con que los «y sis» ¡se van a producir! La persona no va a concedernos la sensación de que le hemos «ganado», e intentará, cuando menos, contestar y devolvérsela. Pero es a la larga cuando podemos notar que, curiosamente, esta persona ya no se mete tanto con nosotros, o nos deja más en paz. Esto se consigue mostrándonos asertivos cada vez que la situación lo requiere, una y otra vez, hasta que nuestro mensaje haya tenido efecto. Nuestros mensajes asertivos tienen que ir acompañados siempre de la conducta no verbal adecuada.

Respuestas asertivas ante distintos tipos de jefe

Además de los consejos generales que hemos dado, que son de aplicación universal, queremos detenernos a considerar aquellos tipos de jefe que pueden plantearnos más dificultades.

EL JEFE AGRESIVO

Hoy en día, es difícil encontrar al jefe agresivo puro, que entra gritando, da puñetazos en la mesa e insulta a sus subordinados. Aunque todavía los hay, sobre todo en organismos públicos donde peligra menos su puesto de trabajo, ya no se estila el jefe de antes, dominante y dueño y señor de las personas que trabajan para él. El jefe agresivo de hoy

en día tiene que ser más sutil. Utiliza frases como: «Esto es intolerable, inadmisible», «Te he dicho cuarenta veces que...», o «¿Es que no te das cuenta de que...?», junto a subidas de tono que a veces pueden derivar en gritos, sobre todo si se le discute o no se hace exactamente lo que él quiere que se haga en ese momento. A los jefes agresivos les cuesta mucho admitir que las cosas no salgan como ellos creen que tienen que salir, o que los demás no les den la razón (véase capítulo 1). Si se sienten atacados o cuestionados, pueden sacar toda la artillería en forma de burlas, hacer quedar en evidencia al otro o incluso llegar al insulto. Lo que hacen es que culpan a los demás, a veces delante de los otros, para ridiculizarlos y que sirva de ejemplo.

Cuando las cosas no salen bien, tienden a culpar a los demás, pareciendo siempre que ellos no tienen nada que ver con el error. También tienden a utilizar la amenaza —no subir el sueldo, no promocionar a la persona, etc.— para conseguir sus objetivos:

| Las estrategias que utiliza el jefe agresivo son: la culpa-la amenaza-la burla.

¿Qué se puede hacer cuando se tiene un jefe agresivo? Aquí es donde puede darse más la confusión entre ceder porque lo dice el jefe y dejarse apabullar y faltar al respeto.

En primer lugar, la persona «sufridora» de un jefe agresivo tiene que tener muy claros sus derechos. Independientemente de tener que acatar las órdenes que vengan de arriba, todos tenemos, por lo menos, los siguientes derechos de cara a nuestros jefes:

- El derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
- El derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
- El derecho a cometer errores.
- El derecho a mi descanso, aislamiento, siendo asertivo.

Aquí no debemos olvidar el importante «Derecho a no ser asertivo», es decir, a decidir ceder en algo aunque no estemos de acuerdo, pero teniendo claro que nosotros hemos tomado esa decisión porque, por la causa que sea, nos compensa.

En segundo lugar, sobre todo si nuestro jefe suele tener una conducta frecuentemente agresiva, tenemos que prepararnos previamente las posibles respuestas que le podemos dar. Podemos, por ejemplo, crearnos una actitud para el momento en que nos quiera

agredir, consistente en no entrar a discutir, no entrar en sus provocaciones —¡las personas agresivas son grandes provocadoras!—, y no justificarnos ni dar excesivas explicaciones, sobre todo cuando se encuentra alterado. Podemos hacer uso de la estrategia de los Cuatro Momentos (véase el capítulo 4).

Situación 1 (cómo se puede responder asertivamente a un jefe agresivo)

Germán tiene una jefa a la que califica de «histérica». Con mucha frecuencia se pone nerviosa y chilla, insulta, da portazos o golpes en la mesa. Esta mañana se ha plantado delante de Germán, reclamándole un trabajo que le encargó el día anterior a última hora por correo electrónico.

JEFA.— Germán, dame el informe que te pedí ayer.

GERMÁN.— Todavía no lo he terminado. [*Una frase corta, sin justificaciones.*]

J.— ¿Cómo que no lo has terminado? ¿Cómo es posible que no tengas algo tan fácil de hacer?

G.— Pues porque me lo entregaste ayer y también tengo que terminar otra cosa.

J.— ¡Inútiles, estoy rodeado de inútiles! ¡Esto es inconcebible! ¿Tú sabes lo que significa la palabra «urgente»?

G.— Yo no sabía que era urgente. [*Procura no culpabilizar diciendo: «No me has dicho nada».*]

J.— ¡Pues es urgente! ¿Sabes para cuándo tenía que estar? ¡Para ayer! Se necesita ser tonto para no darse cuenta...

G.— [*Se calla las ganas de contraatacar y responde solamente a la falta de respeto.*]
Una cosa es que no lo tenga terminado y otra que me insultes, ¿eh?

J.— Pues, ¿qué quieres, que te llame bonito, encima?

G.— Mira, vamos a dejarlo. Yo lo intentaré tenerlo terminado...

J.— [*Está tan excitada que no es capaz de dejar el tema y busca el conflicto.*] Ah, no, esto no va a quedar así, ¿a qué viene esa sensibilidad, no se te puede decir nada?

G.— [*Se da cuenta de que la jefa se está enganchando en una discusión sin sentido y él no está dispuesto a dejarse arrastrar. Decide invertir todo su esfuerzo en cortar la conversación.*] Mira, vamos a dejarlo, ¿vale? Voy a trabajar.

J.— ¡Es que me resulta inconcebible que a estas alturas no tengas el trabajo listo y

revisado!

G.— [*Con voz más firme.*] Ahora voy a trabajar, ¿vale? [*A continuación, desvía la mirada de la jefa, la dirige al ordenador y se pone a trabajar.*]

EL JEFE SUMISO

El jefe sumiso no siempre es como nos lo imaginamos: alguien tímido, callado, serio. La mayoría de las veces, cuesta reconocer a un jefe sumiso, porque suelen ser muy sobreadaptados: atentos, comprensivos, agradables... Intentan hacerle la vida más fácil a los demás y logran que la gente se sienta a gusto con su jefatura... Es al cabo de un tiempo cuando sus subordinados empiezan a darse cuenta de que están solos. Su jefe no defiende sus intereses, no se enfrenta ante sus superiores, evita las discusiones y las confrontaciones. Puede llegar al punto de que tengan que ser los propios subordinados los que resuelvan los conflictos porque su jefe «No tiene tiempo», «No ve el momento de plantearlo» o «En la próxima reunión seguro que lo plantea». A cambio, se carga con demasiado trabajo, porque también le suele costar mucho criticar, llamar al orden, supervisar en general. A veces, con tal de evitar un conflicto o exponerse a un enfado de sus subordinados, asume tareas que tendría que delegar a otras personas.

Situación 2 (cómo resolver asertivamente un problema con un jefe sumiso)

Pablo acaba de entrar en el departamento que dirige Mariano. Su traslado es consecuencia de una reestructuración que han hecho en la empresa y él ahora ha pasado a depender de Mariano. Pablo ya conocía a Mariano, sobre todo por ser la persona que más horas trabaja en la empresa, el que siempre se queda cuando todos ya se han ido y el que llega el primero. Incluso trabajando tanto se lleva tarea a casa los fines de semana. Al poco tiempo de estar en el departamento, Pablo se da cuenta de que gran parte del trabajo con el que se carga Mariano no le corresponde, sino que tendrían que resolverlo las personas que dependen de él, pero al preguntarle, Mariano le responde siempre: «No, ellos tienen ya muchas cosas que hacer», o «Ellos tardarían mucho y esto es urgente». Sus subordinados están muy tranquilos, sin prisas ni estrés, porque Mariano rara vez les mete prisa, si acaso alguna vez les dice: «Chicos, por favor, que luego me echan la

bronca a mí», con lo que, evidentemente, no consigue que nadie vaya más rápido.

Pero ahora hay una situación nueva y es que, con el cambio de estructura de departamentos, al departamento que dirige Mariano le han correspondido toda una serie de tareas para las que la gente no tiene preparación, y que les supondrían demasiadas horas de estudio para ponerse al día, por lo que el departamento no puede asumirlas, sumadas a las que ya de por sí tiene que hacer. En una reunión interna con Mariano, sus subordinados le hacen llegar esa inquietud, pidiéndole que transmita a sus jefes que o realizan un curso de formación en la materia o les ponen a personal especializado en el tema, porque de otro modo no pueden asumirlo. Mariano intenta convencerles de que sí se puede hacer, que él les ayudará, pero los compañeros no están de acuerdo y se niegan a trabajar si no se resuelve el problema. Mariano promete trasladar esta demanda en la próxima reunión con la dirección, pero asevera que, mientras tanto, hay que empezar a hacer el trabajo. Pasa el tiempo y Mariano no vuelve a hablar del tema. Una y otra vez, sus subordinados le preguntan si ya lo ha planteado y Mariano siempre responde: «Es que teníamos que hablar de temas más urgentes», «La próxima vez lo planteo», «Hoy no estaba el horno para bollos»... y, mientras tanto, va pasando el tiempo sin resolverse la situación.

En un momento dado, Pablo decide poner fin al problema y va a hablar con Mariano:

PABLO.— Mariano, mira, quería plantearte el tema de las tareas que se supone que tenemos que hacer y que no tenemos capacidad para ello.

JEFE.— Ya, ya lo sé. A ver si en esta reunión que viene puedo plantearlo y encontramos una solución...

P.— Mira, Mariano, está pasando el tiempo y la gente cada vez está más inquieta. O no están haciendo el trabajo o lo hacen como les parece. Dentro de poco nos van a pedir cuentas y no tendremos nada que presentar.

J.— Bueno, yo me he comprado unos manuales que explican el tema y no parece tan difícil...

P.— No, esto no se puede resolver comprándonos unos manuales por nuestra cuenta. Este tema lo tienen que resolver los que nos lo han encargado. He pensado, a ver qué te parece, que como la semana que viene tengo que reunirme con el director por el tema X, podría plantearle yo el tema.

J.— No, pero entonces va a parecer que me estás puenteando.

P.— Bueno, podemos preparar una estrategia para que no parezca eso. Puedo decir que me has encargado tú que lo pregunte o ¿qué se te ocurre a ti?

Así, con respeto y consideración, se pueden resolver los conflictos que surjan con un jefe sumiso, sin que este se sienta herido ni nosotros nos quedemos descontentos y con los problemas sin resolver.

EL JEFE CARADURA

El jefe caradura es aquel que carga a los demás con tareas que le corresponden, pero él mismo no quiere hacer o delega excesivamente en los demás, con tal de no tener que tomar las riendas. De alguna manera, quiere que hagas su trabajo, sobre todo si este es un «marrón».

Sus estrategias son muy parecidas a las del jefe manipulador (véase el punto siguiente), ya que, de alguna forma, la conducta de delegar y cargar a otros con cosas que le corresponden a él ya es en sí una forma de manipulación.

| Las estrategias del jefe caradura son: el chantaje emocional, las amenazas, la coacción.

Situación 3 (cómo resolver asertivamente un problema con un jefe caradura)

Beatriz está trabajando en su despacho cuando aparece Mercedes, su jefa directa. Viene con cara de apurada:

JEFA.— Oye, Beatriz, mira, me tienes que salvar de un escollo. Resulta que el jueves tengo una reunión con el director y tengo que explicar el trabajo que está haciendo Álvaro, pero ya sabes que Álvaro está de viaje. Hazme una presentación en Power Point en la que quede muy claro lo que está haciendo Álvaro, unas cuatro o cinco diapositivas.

Beatriz.— Pero yo soy de otro departamento. Ahora mismo no tengo ni idea de lo que están haciendo en el departamento de Álvaro.

J.— Pues les preguntas. Que te cuenten, muy resumido ¿eh?, lo que están haciendo y con eso me haces la presentación para que le quede claro al director.

B.— [*En ese momento no sabe qué responder y decide aplicar el **Aplazamiento***]

Asertivo.] Bueno, veré cómo lo puedo hacer y te digo dentro de un rato.

Blanca se lo piensa y decide que ella ni sabe ni tiene por qué asumir esa tarea que, si acaso, le correspondería a la propia jefa. Así que apela a los Derechos Asertivos, sobre todo a estos dos:

- El derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.
- El derecho a decir «No» sin sentir culpa.

Y al cabo de un rato, llama a su jefa para decirle:

B.— Mira, me lo he estado pensando y yo no tengo la autoridad necesaria y, además, son temas que no conozco. Yo no soy su jefa y pueden pensar mal... Te puedo dar la parte que tiene que ver con lo que estoy haciendo yo, pero de lo que hacen en el departamento de Álvaro, mejor les preguntas a ellos.

J.— Pero cómo... ¡si lo único que te pido es que me hagas cinco diapositivas de nada!

B.— Sí, te puedo hacer las que corresponden a mi trabajo, pero, respecto a lo otro, mejor preguntas a la gente de Álvaro. Si después de hablar con ellos quieres que te ayude a pasarlo a Power Point, cuenta conmigo.

Seguramente, Blanca tendrá que aplicar varias veces el «**Disco rayado**», tal y como lo ha empezado a hacer ahora, pues es de esperar que la jefa no se conforme con ello, pero como Blanca ha utilizado un argumento que no admite mucha réplica —«Yo no conozco el tema»—, y además, y eso es importante, a la vez ofrece algo —«Yo te puedo dar mi parte del trabajo»—, es de esperar que repitiendo una y otra vez estos argumentos, su jefa finalmente la dejará por imposible.

Cuando nos negamos a hacer algo, por la razón que sea, siempre es bueno ofrecer algo a cambio o hacer énfasis en lo que sí se hace.

La manipulación es una forma de agresividad no manifiesta, por cuanto la persona que es víctima de una manipulación se siente agredida de alguna forma. El jefe manipulador es difícil de reconocer, porque utiliza estrategias más sutiles que las del puramente agresivo: puede lanzar mensajes de contenido agresivo, pero expresado con un tono de voz suave y una sonrisa, puede utilizar el chantaje emocional para que la otra persona se sienta culpable, o puede fluctuar entre conductas amables y claramente agresivas, de forma que las demás personas no saben nunca por dónde va a salir. El resultado es que crean confusión y sensación de indefensión. Hacen que los demás se sientan culpables —«Como no me está mandando un mensaje claro, debe ser que lo estoy haciendo mal»— y que estos hagan finalmente lo que ellos quieren que hagan.

La psicología del jefe manipulador es muy parecida a la del agresivo: suelen ser personas poco flexibles, con poca tolerancia a que las cosas no salgan como ellos han pensado y con una marcada tendencia a querer tener razón y salirse con la suya.

Las estrategias que utiliza el jefe manipulador son: el chantaje emocional, los mensajes confusos, crear indefensión.

Situación 4 (cómo resolver asertivamente un problema con un jefe manipulador)

Sofía es ingeniera electrónica y trabaja en una empresa de energía. Es responsable y trabajadora y nadie ha tenido ningún problema importante con ella. Hasta que entró en esta empresa. Nada más incorporarse, el jefe la tomó por banda e intentó crear complicidad con ella. Sofía se sentía halagada al principio, pero poco a poco se iba enfadando más y más. Barajó varias explicaciones al favoritismo de este jefe, incluida la de que quisiera tener una aventura con ella, pero fue viendo que lo que el jefe pretendía era «tenerla de su bando». Sus compañeros de trabajo le decían que no era la primera vez que el jefe intentaba «ganar adeptos» de esta forma. Y así se dio cuenta de que, a base de adulaciones —«Tú eres la única en quien confío para hacer este trabajo»—, el jefe pretendía que Sofía le sacara las castañas del fuego. Le encomendaba tareas que en realidad tenía que hacer él, la enviaba a discutir con los usuarios temas de plazos y presupuestos que no le correspondían a ella, etc.

Todo cambió cuando Sofía empezó a «plantarse». Con mucha asertividad, fue

diciendo que no podía satisfacer todas las demandas y también evitó, en la medida de lo posible, mantener esa complicidad que el jefe intentaba tener con ella. ¿Cómo lo hizo? Veamos una conversación:

JEFE.— Sofía, ¿puedes venir un momento a mi despacho? Tengo que explicarte unos temas... Tenemos un problema... [*Muestra cara de misterio mientras mira a uno y otro lado como para comprobar si los demás son partícipes del «secreto».*]

Sofía.— Pues es que ahora estoy terminando esto que me pediste el lunes, lo que me dijiste que era urgente y tenía que estar hoy. ¿Me lo puedes enviar por correo?

J.— ¿Que te lo mande por correo? Vale, como quieras. [*Muestra cara de enfado, se da la vuelta y se va.*]

En este punto, es muy importante que Sofía no se haya dejado influir por la estrategia que estaba utilizando el jefe, que consistía básicamente en hacerle sentir que le había «defraudado» y que no podía contar con ella. Este «truco» es utilizado universalmente por jefes, compañeros y amigos, pero si lo emite un jefe, tiene más efecto, porque está en juego nuestra reputación y reconocimiento. Sin embargo, no debemos dejarnos vencer por algo que, en la mayoría de los casos, es pura estrategia para que nos sintamos mal y hagamos lo que piensa y quiere el jefe. Si le hemos hablado con respeto y nos hemos negado dentro de un contexto razonable —hay que recordar que, aunque no estemos de acuerdo, el jefe es el jefe—, no tenemos que ceder ante estas estrategias que no son más que chantajes emocionales.

La respuesta de Sofía fue ingeniosa, ya que le estaba recordando al jefe que aún no había terminado un trabajo que él mismo le había encargado con urgencia. Quizá se le ocurrió sobre la marcha, pero lo más probable es que la tuviera preparada. Cuando tenemos a nuestro lado a una persona manipulativa, podemos y debemos prepararnos para sus intentos de manipulación. Normalmente, la persona manipulativa nos cogerá por sorpresa, pero podemos tener preparada una actitud permanente de no entrar en su manipulación. Sofía, en este caso, estaba preparada para no ceder a tener conversaciones en privado con el jefe. Por si en algún momento no se le ocurriera qué decir para evitar estas conversaciones, Sofía tenía preparada la técnica del **Aplazamiento Asertivo**, que consiste en aplazar la respuesta hasta que estemos seguros de qué decir y cómo. Sofía podría haber dicho: «Te llamo dentro de un rato. Tengo que terminar esto

urgentemente...». Así, no se compromete a ir al despacho del jefe o dar un «No» como respuesta, y se concede tiempo para decidir si acudir a él y/o qué estrategia asertiva utilizar.

Poco a poco, el jefe se fue dando cuenta de que Sofía no estaba por la labor de convertirse en «la voz de su amo», cargando además con todas las tareas desagradables —los «marrones»— y enemistándose con los demás compañeros. El jefe la colocó entonces en el bando de «todos los demás» y comenzó a desplegar otra serie de estrategias, las que utilizaba para conseguir las cosas cuando se sentía enfrentado. Por ejemplo, escribía correos ofensivos —«Tenéis que acabarlo como sea HOY. Y no acepto un NO por respuesta»; para luego pasar amablemente por el despacho de la persona y preguntar: «¿Qué tal lo llevas?».

A partir de ese momento, Sofía tuvo que tener muy presente dos premisas (véase el capítulo 2):

- A lo que podemos aspirar con nuestra respuesta asertiva es a dejar claros nuestros límites, no que la persona cambie su actitud.
- Con nuestra constancia en emitir respuestas asertivas lograremos que los demás capten y respeten nuestros límites, pero no podemos esperar una reacción favorable a corto plazo. Es más, es probable que incluso se dé un aumento puntual de la respuesta agresiva en la otra persona.

Por lo mismo, también es verdad que, si eres válido y el jefe es inteligente, terminará respetándote a la larga.

Veamos un ejemplo de una situación que ocurrió un viernes, sobre la una del mediodía, dos horas antes de la hora de salida:

Sofía había estado en una reunión a primera hora de la mañana. En ella, el jefe le había encomendado que realizara una presentación en la que tenía que desarrollar seis puntos importantes para ser presentados el lunes ante una reunión de dirección. En la reunión ya había habido conflictos: Sofía intentaba explicar que era imposible desarrollar adecuadamente y de forma argumentada los seis puntos antes de las tres de la tarde, y el jefe desplegaba todas sus estrategias para conseguir que hiciera el trabajo, desde chantaje

emocional —«Es una reunión muy importante para mí y necesito mirármelo bien antes del lunes»—, pasando por falsas adulaciones —«Estoy seguro de que solo tú puedes hacerlo, no me defraudes»—, hasta terminar elevando la voz y amenazando —«¡Pues lo tienes que hacer sí o sí. Sabes que pronto son las evaluaciones y me pensaré mucho qué ponerte con esta actitud que estás teniendo!»—. Recordemos que un jefe manipulativo puede ser también agresivo si ve que todas las demás estrategias le fallan.

Sofía decidió en ese momento apelar al Derecho a no ser asertivo y utilizar la técnica del **Banco de Niebla**. Simplemente dijo: «Veré lo que puedo hacer, pero no prometo nada», esforzándose en mantener la cabeza alta y la voz firme, para que quedara claro que, si cedía, no era por sometimiento.

Sofía se puso, pues, lo antes que pudo y nada más terminar la reunión, a realizar un trabajo de gran envergadura que tenía que estar listo para el lunes. Antes de ponerse a ello, tomó una serie de decisiones: decidió quedarse un rato por la tarde, diciéndose a sí misma que no lo hacía por sentirse coaccionada, sino porque el problema real era que el lunes tenía que estar listo un tema que solo podía resolver ella. Aunque, como hemos dicho, estaba apelando al Derecho a no ser asertiva, en el fondo sí estaba siendo asertiva porque no actuaba por coacción sino por elección propia. Pero a la vez tenía clara una cosa: tenía entradas para ir al teatro a las siete y no estaba dispuesta a dejarlo correr por un trabajo que encima no era culpa suya que se hiciera tan tarde.

A la una, el jefe se asomó por la puerta, con una sonrisa de oreja a oreja. A continuación vamos a plasmar la conversación. Os invitamos a discernir las estrategias asertivas que utiliza Sofía en cada momento:

JEFE.— Bueno, ¿qué tal marcha ese trabajillo?

SOFÍA.— Estoy en ello. [*Estrategia*.....]

J.— Pero lo estarás terminando ya, ¿no?

S.— Estoy terminando el punto dos y ahora me pongo con el tres. [*Estrategia*.....]

J.—¿Cómo? ¿El punto 2? ¡Pero si tienes que tenerlo todo terminado hoy!

S.— Ya te he dicho que estoy en ello. [*Estrategia*.....]

J.— Pues tienes que tenerlo terminado, porque además me lo quiero llevar este fin de semana para mirármelo en casa. Quiero que el lunes le demos los últimos toques antes de las doce.

S.— Lo miro, me lo planifico y te digo algo, ¿vale? Luego te digo. [*Estrategia*]

Sofía estuvo trabajando hasta las cinco. Luego le envió un correo al jefe indicándole que, de los seis puntos, tenía listos cuatro. El punto cinco lo dejaba esbozado y con varias preguntas, y el punto seis lo acabaría el lunes a primera hora. Así, si lo repasaban a las diez podía tenerlo para las doce.

Así, Sofía no accedió a lo propuesto por el jefe, pero hizo parte del esfuerzo pedido y le dio una solución alternativa. Sofía se fue a las cinco y media y disfrutó de una agradable velada en el teatro.

EL JEFE DOBLE

No nos estamos refiriendo a un jefe con doble personalidad, sino a la situación difícil de estar trabajando para dos jefes.

Supón que trabajas en una consultoría y tienes un jefe directo. Te mandan a realizar un proyecto a otra empresa y pasas a depender de otro jefe, el de la nueva empresa. Ya tenemos una posible fuente de conflictos. Porque ¿y si cada uno te manda otra cosa? ¿Y si el jefe de tu empresa-madre te ha vendido como un experto en «algo» para lo que no estás del todo preparado o no tienes el conocimiento necesario? No puedes traicionar a tu propia empresa, pero tampoco puedes cargar con todas las culpas de los errores que surjan a raíz de tu inexperiencia o falta de conocimiento en el campo X. ¿Y si tu jefe ha prometido unos plazos que tú sabes que son imposibles de cumplir? El nuevo jefe te va a exigir algo que tú sabes que no se puede hacer, pero a la vez no puedes decírselo claramente...

Estas situaciones causan mucha tensión, frustración y sensación de injusticia, ya que por un lado, para la empresa nueva, eres la persona responsable de que el trabajo salga de forma satisfactoria, y por otro, para la empresa consultora no has participado en el trabajo previo y te lo han impuesto, y por ello tienes que tener claro que no eres la persona responsable del trabajo.

En estas situaciones es cuando más se pone en juego la autoestima y la seguridad en uno mismo. Para salir airoso de este tipo de situaciones, tenemos que tener claro que:

1. No podemos pretender agradar a toda costa, que nos valoren y reconozcan. Puede

que finalmente lo hagan, pero no debemos ir con esa expectativa, ya que entonces nos cargaríamos de responsabilidad y trabajo, con tal de que las cosas salgan de forma satisfactoria para ambas partes. Al final, esto repercutiría en nuestra salud y bienestar.

Ante esto, hay un lema que nos gusta mucho y que conlleva una gran sabiduría:

Haz lo que puedas
con lo que tengas
en donde estés.

Efectivamente, ante situaciones de conflicto entre las órdenes de dos jefes, a lo único que podemos aspirar es a hacer nuestro trabajo lo mejor que podamos, sin entrar en perfeccionismos o exhibiciones de valía. Dentro de hacerlo lo mejor que podamos, tenemos que tener claro dónde están nuestros límites y no sobrepasarlos para quedar bien o demostrar algo que nadie nos está preguntando. Un jefe quiere que se cumplan los plazos para continuar con el cliente, y el otro jefe quiere que se cumplan los plazos porque así lo han estipulado en un contrato, pero ninguno está pendiente de si somos personas responsables o si valemos mucho. No personalicemos e intentemos contemplar la situación desde fuera y desde la protección de nosotros mismos: ¿hasta dónde podemos realizar el trabajo bien hecho, y a partir de dónde simplemente es imposible hacerlo bien al cien por cien? Lo importante es que tengamos la sensación de que estamos decidiendo nosotros —sabiendo que nos hallamos necesariamente atados a las reglas que nos imponen— y no estamos a expensas de la valoración de los demás.

2. Tenemos que tener claro de quién es la responsabilidad, y no asumir responsabilidades que no nos corresponden. Nos referimos a que no podemos pretender tener respuesta a todas las demandas y presiones que nos haga el jefe de la empresa a la que estamos destinados y, además, cumplir con las que nos pone nuestro propio jefe. Si el trabajo llega a un punto por el cual estimamos con tiempo —eso sí que forma parte de nuestro trabajo— que faltaremos al compromiso contractual inicial, tendremos que elevar el tema a nuestro jefe directo, ya que debemos negarnos ante nosotros mismos a sacar las castañas del fuego de otros y por ello debemos delegar la negociación a nuestro jefe directo: «Esto es mejor que lo hables con mi jefe». Al fin y al cabo, son ellos los que han establecido las normas y nosotros no somos más que unos «mandados». Al César lo que es del César.

Podemos apelar al derecho a juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones. Y, a partir de un momento determinado, decidimos que esto es responsabilidad de los que han decidido qué hacer conmigo sin preguntarme.

3. Otro derecho al que tenemos que apelar es a nuestro buen amigo, el Derecho a no ser asertivo. Ante demandas o peticiones que sabemos que no vamos a poder cumplir del todo satisfactoriamente, pero en las que tampoco podemos traicionar a nuestra empresa, tendremos que callarnos y dar respuestas del tipo **Banco de Niebla**: «Intentaré tenerlo», «Hago lo que puedo», etc.

Ante preguntas inquisitivas, no podemos ser del todo sinceros, pero tampoco podemos mentir y hacer falsas promesas, ya que, si bien decíamos que en estos casos el tema no va de evaluar nuestra valía, si algo sale mal nos echarán la culpa a nosotros. Por lo tanto, tenemos que pensar muy bien lo que vamos a decir si nos presionan, hacer uso del **Aplazamiento Asertivo**, para darnos tiempo a reflexionar o hablar con nuestro jefe, y en último extremo, decir: «Esto mejor lo hablas con mi jefe».

Situación 5 (cómo resolver asertivamente un problema en un caso de jefe doble)

Este es un caso parecido al de los consultores. Jaime es comercial de una empresa de tecnología. Últimamente su empresa ofrece un producto con el que Jaime se siente muy incómodo, ya que sabe que algunos de los módulos de que se compone, y ofrece como novedad única en el mercado, no están todavía disponibles. Jaime tiene que prometer el producto completo a una fecha concreta y ya sabe que no estará disponible en su totalidad.

¿Cómo piensas que podría llevar la conversación sin mentir y a la vez sin traicionar a su propia empresa?

Os invitamos a escribir la conversación con las tres preguntas que más probablemente podría formular el técnico de la empresa objetivo y las correspondientes respuestas asertivas que podría dar Jaime:

TÉCNICO.— Hola, Jaime, me han dicho que en el contrato que firmamos la semana pasada se contemplaba la entrega de los cinco módulos del Producto A. Hemos recibido los tres primeros módulos pero faltan los dos últimos. ¿Cuándo recibiremos los módulos que faltan?

JAIME.— ...

TÉCNICO.— Jaime, no he recibido contestación respecto a la falta de los módulos de los que te solicité el otro día. Mis compañeros los están reclamando. ¿Qué está pasando?, no entiendo nada. ¿Por qué no me contestas?, tú siempre has sido muy cumplidor.

JAIME.— ...

TÉCNICO.— Jaime, no puedo esperar más, me has decepcionado por la forma no profesional con la que estás tratando este tema. Si no me das una explicación satisfactoria en el día de hoy, no me quedará más remedio que denunciar este incumplimiento a la dirección, aconsejando la ejecución de las penalizaciones contractuales.

JAIME.— ...

Las relaciones verticales en el trabajo (II): asertividad con los subordinados

Hemos visto cómo desenvolvernó en relaciones horizontales con nuestros compañeros de trabajo y en relaciones verticales con nuestros jefes. Vamos a ver ahora qué ocurre cuando somos nosotros los jefes y tenemos a otras personas a nuestro cargo.

Todos los seres humanos estamos hechos de la misma pasta y es igual si se trata de compañeros o de jefes: en todas partes, y también entre las personas que trabajan a nuestro cargo, se pueden encontrar perfiles de personas que someten nuestra asertividad a una dura prueba. Podemos encontrar fácilmente al empleado agresivo, al caradura, al manipulador... y si como jefes no respondemos adecuadamente, puede que con el tiempo crezca en nosotros una sensación de frustración o de ira que podría convertirnos, sin quererlo, en jefes agresivos. Conviene, pues, observar y analizar las situaciones y las personas que tenemos a nuestro cargo con tal de no permitir que esas emociones nos afecten y nos hundan.

Igual que ocurre con las demás personas, también como jefes tenemos que tener en cuenta las **tres reglas de oro** para poder afrontar adecuadamente una situación de conflicto con un subordinado:

1. No personalizar: pocos subordinados «van a por mí porque me ven débil». La mayoría contemplan a su jefe poniendo por delante el puesto que ostenta, sin importarles mucho cómo es la persona que hay debajo.

2. Ser objetivos: para ello, no debemos olvidarnos de observar antes de sacar conclusiones sobre tal o cual persona.

3. Elegir las estrategias adecuadas para cada caso y persona, recordando que el respeto es independiente de tener razón.

Bien, vamos a ver los perfiles de subordinados que más quebraderos de cabeza pueden generar a un jefe.

Respuestas asertivas ante distintos tipos de subordinado

EL SUBORDINADO AGRESIVO

Isabel viene a consulta desesperada. Dice no saber ya cómo actuar ni tener claro si se está inventando el problema, si no está capacitada para este puesto de trabajo o se trata de un problema real.

El problema tiene que ver con Marisa, una administrativa del ministerio donde trabajan ambas. Marisa es una persona muy abierta y dicharachera, pero a la vez directa y clara. Cuando algo no le cuadra, lo dice abiertamente, igual que si no le parece bien tener que realizar alguna tarea, se niega y ya está. El problema es que su poder ha llegado hasta tal punto que todos sus compañeros la respetan y temen... incluida Isabel, que es su jefa: «Le he oído dejar a la gente tan en evidencia que no me atrevo a llamarle la atención cuando no hace su trabajo. ¿Y si me dice algo fuerte y no sé qué decir? Haría el ridículo más espantoso...». Marisa nunca le ha dicho algo abiertamente agresivo, pero Isabel siente todos los días la amenaza por encima de ella. Incluso reconoce que desde hace algún tiempo tiene miedo de ir al trabajo, y que le da constantes vueltas a posibles respuestas que le puede dar en el caso de que Marisa le espete alguna contestación de las suyas.

Hoy han venido a la mesa de Marisa unos compañeros del departamento de abajo para compulsar unos papeles. Había que comprobar que las copias eran iguales a los originales y ponerles un sello. En cuanto a Isabel, que tiene siempre la puerta de su despacho abierta, oyó la petición de los compañeros, se puso a temblar. Y efectivamente, Marisa les espetó: «¿Qué haga qué? ¿Compulsar? No, guapos, yo tengo muchas cosas que hacer, id a otro...», y levantó el auricular del teléfono. Los compañeros se giraron para ver quién podía ayudarles y se encontraron con la mirada de Isabel. Marisa la miró desafiante y dijo: «Tengo que hacer una llamada importante».

«Venid, ya os lo sello yo», dijo Isabel, intentando sonar despreocupada y jovial mientras escuchaba cómo Marisa charlaba animadamente con su hermana por teléfono.

Tras este episodio, Isabel decidió que tenía que tomar las riendas de la situación y aplicar alguna estrategia asertiva para no permitir que por esta persona mermara su autoestima.

En primer lugar, y como era muy metódica, Isabel se autoaplicó el siguiente cuestionario:

- ¿Cuál es mi objetivo? ¿Qué puedo conseguir y qué no puedo conseguir?
- ¿En qué pasos puedo dividir mi objetivo general? ¿Cuál es el primer paso que voy a dar?
- ¿Qué estrategias está utilizando la persona?
- ¿Qué me puedo decir? ¿A qué derechos puedo remitirme?
- ¿Qué estrategias asertivas puedo aplicar?

Isabel contestó de la siguiente forma:

- ¿Cuál es mi objetivo?

¡Perderle el miedo! Más concretamente:

No voy a poder conseguir que Marisa cambie de actitud, ni en general ni tampoco conmigo.

Sí puedo conseguir dejarle claro que cada una tenemos unas funciones en nuestro trabajo y que no voy a permitir hacer el trabajo de ella. Otro objetivo más general es que me respete, como jefa y como persona.

- ¿En qué pasos puedo dividir mi objetivo general?

1. Prepararme una estrategia y posibles frases que le puedo decir si me falta al respeto.
2. Analizar cada situación de abuso una vez pasada y pensar qué estrategia(s) podría haber utilizado.
3. En cualquier caso, si me bloqueo, tener preparado el utilizar el **Aplazamiento Asertivo** y decirle algo en cuanto esté más tranquila.

4. En los casos en los que pueda prever un posible conflicto, preparármelo antes —por ejemplo, con las estrategias Antes-Mientras-Después (véase capítulo 4)— e intentar

llevarlo a cabo. Si me bloqueo: **Aplazamiento Asertivo**.

5. Si siento que me está faltando al respeto sin previo aviso, interrumpir —por ejemplo, ir al baño—, pensar en la mejor estrategia y aplicarla nada más volver.

- ¿Qué estrategias está utilizando Marisa?

Tono de voz tajante: lanza órdagos que sorprenden a los demás por atrevidos; echa las culpas afuera, a los demás; critica.

- ¿Qué me puedo decir?

Intentar no personalizar: ella es así con todo el mundo. No va a por mí, sino que actúa en beneficio propio. Está buscando en todo momento «ganar» y quedar por encima.

Pero, aunque no sea nada personal de ella hacia mí, yo tengo Derecho a:

- ser tratada con respeto y dignidad y tengo Derecho a:
- juzgar mis necesidades, establecer mis prioridades y tomar mis propias decisiones.

- ¿Qué estrategias asertivas puedo utilizar?

La **Asertividad Elemental**, diciéndole claramente que me ha molestado tal cosa. Tendré que aplicar el **Disco rayado**, porque no puedo esperar que ella se calle, pero tampoco quiero entrar en discusiones.

Si me quedo bloqueada ante alguno de sus envites, utilizaré el **Aplazamiento Asertivo**: «Ahora no tengo tiempo/no es el momento, pero luego te quiero comentar una cosa».

Con esta última respuesta, Isabel ya ha respondido al primer paso de los que quiere dar para llegar a su objetivo —«Prepararme una estrategia y posibles frases que le puedo decir si me falta al respeto».

Ahora toca «Analizar cada situación de abuso una vez pasada y pensar qué estrategia(s) podría haber utilizado». Para ello, Isabel va «tomando nota» (véase el capítulo 6) cada vez que Marisa se comporta de forma poco respetuosa con ella, pero, a la vez, reflexiona y apunta, una vez pasada la situación de conflicto, qué podría haber dicho o hecho para afrontarla satisfactoriamente.

Por ejemplo, respecto a la situación de los compañeros que vienen a sellar unos

documentos, Isabel ahora piensa que podría haber esperado a que se fueran los compañeros para acercarse a Marisa y decirle: «¿Puedes venir un momento? Quiero decirte una cosa», con una conducta no verbal de mirarle a los ojos y mantener la voz firme —quizá tiene que ensayar a solas estas conductas, como si ensayara una obra de teatro—. Cuando pudiera hablar con Marisa le diría: «Mira, Marisa, la próxima vez que te pidan compulsar unos documentos, si tienes que hacer una llamada diles que se esperen un rato y luego se lo haces. Si vienen a mí para que se lo haga, me retraso en mi trabajo».

Como Isabel y Marisa se conocen bien desde hace años, Isabel tiene que contar con que Marisa no se va a callar ni le va a dar la razón, sino que va a contestar y, además, con algo que le sienta especialmente mal a Isabel, por ejemplo, cuestionando su trabajo: «Ah, es que como no sueles tener mucho que hacer y yo estoy agobiada...». Isabel se tiene que proponer no entrar en discusiones, por muy jefa que sea ella y por mucho que tenga la razón. Esa actitud la dignifica como jefa. Tendrá que seguir aplicando el Disco rayado: «Bueno, la próxima vez les dices que esperen y se lo sellas tú, ¿de acuerdo?»; y eso, tantas veces como haga falta.

Al cabo de un tiempo de implementar estas estrategias, Isabel está contenta. Evidentemente, no ha logrado que Marisa cambie la actitud agresiva que muestra en general, pero ha conseguido que ya no se atreva a colarle tareas ni le falte al respeto en las tareas cotidianas. Si hay un conflicto manifiesto y discuten por algo, Marisa, como es de esperar, se «enciende» y pierde los papeles, pero Isabel también ha aprendido a manejar eso, aplicando la técnica de Ignorar —«Mira, como estás bastante nerviosa, vamos a dejarlo y continuamos luego con más calma»—. Pero, sobre todo, Isabel está contenta porque ha conseguido su mayor objetivo: perderle el miedo a personas como Marisa.

EL SUBORDINADO CARADURA

Carlos acaba de incorporarse a este trabajo nuevo. Le han asignado un pequeño equipo de personas que están a su cargo. El primer día, Paco, el que va a ser su colaborador más cercano, se acerca a él muy simpático, dándole la bienvenida y asegurándole que no

le va a faltar de nada con ellos: «Cualquier cosa que quieras o no sepas, dímelo y te lo explico. Llevo aquí más de diez años y me conozco todos los entresijos de esta empresa». Los primeros días, Carlos vuelve a casa contento y feliz de encontrarse en un ambiente tan acogedor y favorable. Paco parece una persona muy cordial, de hecho, parece caerle bien a todo el mundo: se le ve en los otros despachos, o echando una mano en donde haya algún problema técnico, o en la máquina de café, charlando animadamente. Cuando Carlos intenta ponerse de acuerdo con Paco sobre el reparto de tareas, este le dice: «Tú tranquilo, no hace falta que estés encima mío. Llevo varios años con jefes diferentes y me conozco el trabajo. Con que me digas cuatro cosas, yo ya me pongo las pilas. Tú lo que tienes que hacer es asentarte bien en tu puesto y hacerte con el tema». Carlos está encantado... hasta que se da cuenta de dos cosas: a Paco, extrañamente, siempre le sobra tiempo. Cuando Carlos llega por la mañana, Paco siempre está en algún despacho o tomando café con los compañeros. Luego aparece, relajado y sonriente, en el despacho de Carlos para ver qué es lo que hay que hacer. Y al cabo de unas pocas horas, ya se le ve otra vez de charla por los despachos o de aquí para allá, «ayudando» a los demás. Cuando Carlos le pregunta cómo va con las tareas, Paco siempre le responde: «Bien, bien, tú no te preocupes». Pero luego hay otra cosa que le llama la atención: Paco comete muchos errores. Carlos tiene por costumbre echarles un vistazo a los trabajos que realizan sus subordinados antes de darlos por buenos y, lo que al principio le parecían pequeños despistes, poco a poco va viendo que son errores y que estos son norma: todo lo que hace Paco está literalmente plagado de errores, que Carlos tiene que corregir a costa de su tiempo.

Carlos se siente totalmente indefenso ante Paco, porque este es encantador en cualquier circunstancia, y cuando ha intentado llamarle la atención sobre los errores que comete, Paco le ha dicho: «Ah, es verdad, tienes razón» o «Tú tranquilo, que ya lo arreglaré»... para no modificar ni un ápice su conducta.

Carlos se siente mal, porque teme quedar como un jefe déspota. Cuando alguna vez ha intentado ponerse más severo con Paco, este le ha mirado con cara sorprendida y le ha dicho que, si no está contento con él, que sus jefes anteriores estaban contentísimos. Esto sumado a que la gente le va haciendo comentarios como «Qué majo es Paco, ¿verdad?», o «Qué suerte has tenido con Paco», le hacen dudar seriamente de que sus percepciones sean ciertas.

Pero, poco a poco, va creciendo en Carlos una sensación de malestar. Al principio,

intenta no hacerle caso o lo atribuye a la novedad del trabajo. Pero al cabo de un tiempo, ya no puede pasar más por encima de su sensación. Repasando todo lo que ha sucedido a lo largo del día, se da cuenta de que, cada vez que piensa en Paco, le viene una sensación de ahogo bastante desagradable.

Y un buen día, Carlos decide que no se quiere hacer más daño a sí mismo con esta historia y que tiene que tomar las riendas de la situación. Para saber cómo actuar y elegir las estrategias más adecuadas, Carlos se dedica a observar a Paco, como si estuviera haciendo un estudio sobre su comportamiento. Como es muy concienzudo, decide apuntar sus observaciones. Y de pronto, cae en la cuenta: ¡todo lo que hace Paco son estrategias! Su amabilidad, su «hacerse querer», es una forma sutil de chantaje emocional, ya que logra que el otro se sienta culpable si le «importuna». ¡Y qué decir de su estrategia de mostrarse muy sorprendido cuando Carlos le llama la atención, como si fuera la única persona que lo ha hecho hasta ahora! Preguntando a compañeros con más antigüedad en la empresa, se entera de que otros jefes han estado descontentos con él, aunque nunca tanto como para quejarse de él abiertamente, porque ¡es tan encantador!

Ahora que Carlos se da cuenta de las estrategias que utiliza Paco, se ve más capaz de replicar con una contra-estrategia, como si se tratara de un juego de tablero.

Por un lado, decide establecer nuevas normas, aprovechando que su incorporación a la empresa todavía es reciente. Va a instaurar dos reuniones a la semana. Los lunes a primera hora dedicarán un rato corto a fijar las tareas pendientes y los objetivos de la semana, y los viernes, a hacer una evaluación de lo realizado. Además, va a repartir hojas con las tareas y subtareas que haya que hacer, para que se vayan tachando aquellas tareas que se vayan completando y/o se vayan apuntando las incidencias al respecto. En esas reuniones también piensa comentar los errores que vea que se cometen y la forma de enmendarlos.

Una vez meditado esto, Carlos tiene que pensar en la forma de transmitirlo. En primer lugar, sabe que no puede ser agresivo o perder los nervios, ya que Paco está muy preparado para responder a este tipo de respuestas y contestaría rápidamente con algún tipo de chantaje sutil: cara sorprendida, incluso dolida, mirada en derredor buscando confirmación, preguntas del tipo «¿Te encuentras bien?». Por lo tanto, Carlos tiene que intentar en todo momento ser educado y amable y no perder los nervios —como Paco—. En cuanto a las estrategias asertivas, como el peligro está en dejarse arrastrar por los chantajes emocionales de Paco y terminar justificándose o cediendo, decide utilizar casi

como única estrategia la del **Disco rayado**. No entrará en ninguna de las argumentaciones o preguntas de Paco y seguirá repitiendo lo que le quiere decir. Vamos a reflejar un ejemplo, el del primer intento de hablar con Paco sobre el tema: cuando quiere instaurar las dos reuniones semanales.

CARLOS.— Paco, quería hablar un momento contigo.

PACO.— ¿Qué me quieres decir? ¿Me lo puedes decir ahora...? Es que tengo que ir al despacho de Juan para arreglarle unas cosillas...

C.— No, me gustaría hablarlo con calma y dedicarle un tiempo.

P.— ¿Hay algo que no te gusta? ¿Puedo ayudarte?

C.— No se trata de ayudarme, dime cuándo podemos hablar un momento.

P.— Si es algo relacionado con las cuentas de XY, me pongo y te lo tengo hecho en un santiamén.

C.— No, Paco, quiero hablar de nuevas normas en el equipo y quiero saber simplemente cuándo podemos hablar.

P.— ¿Nuevas normas en el equipo? ¿Es que no te sientes a gusto como estamos hasta ahora?

C.— Mira, Paco, estás todo el rato intentando desviar el tema. Dime solo cuándo.

P.— Pues... ¿ahora mismo?

Carlos está utilizando en todo momento el Disco rayado. Pero en dos ocasiones utiliza otras estrategias.
¿Cuáles son?*

Poco a poco, Carlos fue consiguiendo que Paco siguiera unas normas básicas, que repasara algo más lo que había hecho y que se responsabilizara más de su trabajo. Seguramente consiguió eso porque no tenía más pretensiones que las de no sufrir más. Paco, evidentemente, no cambió, siguió siendo el chico simpático y despistado de siempre, pero ahora se esforzaba más con tal de no tener que rendir cuentas. Pero, sobre todo, Carlos se sintió respetado y con control sobre las situaciones.

EL SUBORDINADO MANIPULADOR

Miguel también acaba de incorporarse a un nuevo trabajo, pero esta vez se trata de un organismo público. Ha entrado por recomendación de una amiga, que conoce al subdirector de esa área, y el puesto en principio es para sustituir a una persona que está de baja, pero a la larga se va viendo que esa persona no va a volver y Miguel se va a quedar.

Desde el principio, Miguel tiene la sensación de haber entrado en una cámara de alto voltaje. Con él la gente es correcta y educada, pero no consigue romper el hielo con nadie.

Miguel es muy trabajador y perfeccionista y así también se comporta en este trabajo. Pero hay veces que no puede entregar las cosas a tiempo porque sus subordinados, sobre todo M.^a Cruz, que es su colaboradora más directa, nunca tiene terminadas las cosas. A Miguel le extraña esta actitud, ya que tenía entendido que M.^a Cruz era muy trabajadora y está muy bien considerada entre los compañeros. Tanto, que alrededor suyo siempre hay un corrillo de gente que parecen tenerla de líder: cuando M.^a Cruz decide que es la hora de desayunar, su grupo se levanta para acompañarla. Por el contrario, Miguel se va dando cuenta de que le hacen el vacío: nadie va a desayunar con él. Solo alguna vez Lucía, una administrativa que está algo aislada del resto, le acompaña.

Cuanto más se esfuerza, más aislado se siente. Incluso las personas que al principio parecían medianamente educadas con él, ahora no le saludan o lo hacen muy fríamente. Un día, en una reunión, a alguien se le escapa que M.^a Cruz ha dicho que por su culpa no pueden elegir vacaciones. Miguel se siente dolido y muy injustamente tratado. Por supuesto, él no ha dicho ni palabra respecto a las vacaciones. ¿Y por qué va a decir M.^a Cruz esto de él? ¿Qué puede tener M.^a Cruz en contra de él?

Miguel decide dejar de sentirse mal y tomar cartas en el asunto. En primer lugar, va a dedicar un tiempo a observar a M.^a Cruz, que parece estar en el meollo del ambiente enrarecido que hay en el trabajo. Y va viendo con claridad que hay dos bandos: uno, a favor de M.^a Cruz, y otro, neutro o a favor de él. Pero cada vez hay menos en su bando —al final, solo hablan con él Lucía y el subdirector—, e incluso hay gente que de pronto deja de hablarle. M.^a Cruz se comporta con Miguel de forma déspota: solo le da la mitad de la información, deja cosas sin resolver para que tenga que hacerlas él, etc.

Miguel también pregunta y se informa sobre M.^a Cruz. Así, un día, por fin, Lucía le cuenta que M.^a Cruz aspiraba a su puesto y en vez de dárselo a ella, cuando el anterior

jefe se dio de baja se lo adjudicaron a él, «un desconocido enchufado». Desde entonces le odiaba, aun antes de conocerle. Al enterarse de las verdaderas causas por las que casi todo el departamento le hace el vacío, Miguel casi comprende a M.^a Cruz. Él también se hubiera sentido dolido si le hubieran hecho algo así y odiaría al que le hubiera quitado la posibilidad de ascenso. ¡Pero eso no quita que quiera poner fin a la situación para sentirse mejor!

Lo primero que se tiene que marcar es un objetivo claro y realista: no puede aspirar a caerle bien a M.^a Cruz, tampoco «ganarse» al departamento, ya que, por desgracia, estos están ya muy influidos por ella. El objetivo tiene que ser: que no le falten al respeto y que no le afecte.

En primer lugar, dado que sí le está afectando, y mucho, Miguel decide tener controlados todos los momentos durante la jornada de trabajo. Decide pensar qué decirse y qué hacer antes-mientras-después de ir al trabajo (véase el esquema del capítulo 4):

1. Antes de comenzar la situación temida. Para Miguel, la situación ya comienza al salir de su casa. Nada más cruzar el umbral de su puerta y verse en la calle, comienza a sentirse con ansiedad y malestar.

Para reducir el malestar de esta primera fase es bueno aplicar pensamientos que te recuerden aquellas estrategias que puedes utilizar para resolver favorablemente la situación.

Miguel escoge las siguientes estrategias: **Asertividad Elemental** para decir clara y concisamente cuándo no le están respetando o cuándo quiere algo que los demás fingen ignorar. Todo esto tendrá que aplicarlo utilizando el **Disco rayado**, ya que, desde el principio, M.^a Cruz y los demás intentarán hacer oídos sordos a sus demandas. También puede utilizar la **Pregunta Asertiva** cuando vea que M.^a Cruz le hace las cosas a medias o no le informa. En vez de sentirse herido y callarse, puede preguntar por qué falta la mitad de la tarea o por qué ha ocurrido tal cosa, hasta que obtenga la información que necesita.

Como pensamientos que Miguel quiere tener preparados para repasar y decirse antes de comenzar la situación, ha formulado los siguientes:

—«Voy a aplicar unas estrategias de asertividad: la Asertividad Elemental, el Disco

rayado y la Pregunta Asertiva».

—«No voy a dejarme apabullar, ni mostrar debilidad ni sumisión. Simplemente, seré asertivo».

- Te ayuden a relativizar o quitarle importancia, contemplándola como un aprendizaje que te permitirá ser más asertivo.

Miguel apunta:

—«Esto no es más que una situación de aprendizaje. Estoy “haciendo prácticas”, luego daré la bienvenida a cualquier situación en donde pueda ejercer».

- Generen sentimientos de confianza en ti mismo y disminuyan la tensión y el malestar.

Miguel, a veces, se habla a sí mismo como si le hablara a un amigo, por eso le viene bien apuntar:

—«Venga, chico, al toro. Por peores situaciones has pasado».

- Te recuerden aspectos favorables de otras situaciones anteriores similares.

Miguel apunta:

—«Acuérdate de cuando tuviste que bregar con el abogado de tu mujer, cuando la separación. Lo hiciste muy bien. Puedes hacerlo igual esta vez».

Miguel se tendrá que aprender los mensajes que ha elaborado y repetírselos una y otra vez al salir a la calle cada mañana, en sustitución de los habituales.

2. Al comenzar la situación temida. Para Miguel, la situación comienza en el momento en que entra en la sala donde están sentadas las personas de su área. Tiene que atravesarla para entrar en su despacho y este recorrido le llena de angustia e inseguridad.

Para afrontar positivamente este momento, Miguel va a cambiar los mensajes que se da habitualmente **al comenzar**, nada más pisar la sala, por otros que:

- Le ayuden a recordar los pasos que va a dar para enfrentarse a la situación.

Miguel apunta para decirse:

—«Voy a ser asertivo en todo momento».

—«He decidido utilizar la Asertividad Elemental, el Disco rayado y la Pregunta Asertiva y así lo haré».

- Le centren en lo que tiene que hacer en ese momento.

Miguel apunta para decirse:

—«No me muestro débil ni sumiso. Voy andando mirando al frente y saludando a la gente sin pararme».

- Quiten importancia a tus síntomas fisiológicos.

Miguel apunta para decirse:

—«Me estoy sintiendo tenso, pero puedo seguir andando».

—«No me va a pasar nada».

Miguel memoriza la lista que ha confeccionado para poder utilizarla cuando entre en la sala. Tiene previsto, para los primeros días, entrar al baño y repasar estos automensajes antes de enfrentarse a la situación.

3. En un momento crítico durante la situación. Para Miguel, el momento crítico puede ser cuando se tiene que enfrentar a todo el equipo en una reunión. Suele ser una discusión controvertida entre M.^a Cruz y él, con los demás callados pero posicionados claramente a favor de M.^a Cruz.

Para afrontar con eficacia esta fase, Miguel deberá decirse mensajes que:

- Le ayuden a interpretar ese momento como algo pasajero, un bache que puede remontar:

—«Esto es solo un momento. No significa nada».

- Le recuerden qué tipo de recursos o estrategias puede utilizar para superarlo:

—«Siempre: Asertividad Elemental».

—«Defiende tus Derechos».

- Le recuerden que ahora está más cerca del final y lo está consiguiendo:

—«Tú sigue, sigue: ya queda menos».

—«Dentro de muy poco serás libre y te tomarás un café».

Estos automensajes necesariamente tienen que ser más concisos, porque son para aplicar en un momento en el que seguramente no se tiene mucho tiempo ni concentración. Miguel se propone aprendérselos y repasarlos unos minutos antes de salir hacia la reunión.

4. Al finalizar la situación. Para Miguel, la situación finaliza cuando se encuentra sentado en el autobús que le lleva de vuelta a casa. Aunque tiende a darle vueltas durante el trayecto, lo cierto es que se siente aliviado y más libre. Para sustituir sus conclusiones habituales, Miguel tiene que:

- Valorar objetivamente lo que ha hecho, pensando cómo pueden cambiar la próxima vez los aspectos negativos y elogiando los positivos.

Se prepara para decirse:

—«A ver: ¿qué he hecho bien...?».

—«¿Qué puedo mejorar la próxima vez y cómo?».

Como el trayecto es largo, Miguel decide apuntar cada día en este autobús de vuelta los aspectos positivos de la jornada y aquellos que puede mejorar:

- Sustituir la culpabilización por responsabilización:

Miguel se apunta para decirse:

—«Yo no soy culpable de nada, pero sí puedo responsabilizarme de mis actos».

- Generar expectativas realistas respecto a futuros intentos:

Miguel se apunta para decirse:

—«Si he podido superar el día de hoy, podré superar cualquier otro».

—«¿Qué puedo conseguir mañana? (Apuntar)».

- Elogiar su valentía, tesón, afán de superación, constancia...

Miguel se prepara para decirse:

—«Me salgan como me salgan las cosas, lo cierto es que me esfuerzo y enfrento».

—«No me voy a dejar vencer por esta situación ni esta persona».

Pero, pese a todas estas estrategias, Miguel siente que todavía le falta algo para sentirse a gusto. Necesita decirles a todos lo que piensa sobre esta situación, hablar claro aunque sea solo una vez. Ya sabe que no puede esperar ningún cambio, pero quiere oírse a sí mismo expresando claramente su opinión y postura. Para ello, recuerda el Derecho a Expresar libremente su opinión y decide hacerlo en la situación que más le cuesta afrontar, preparándose bien para ello: una reunión con todo el equipo. Plasmamos a continuación la conversación que tiene Miguel en la citada reunión:

—Bueno, os quería comunicar una cosa. Vengo notando que desde que he entrado aquí hay un ambiente contrario a mí: soy el último que se entera de las cosas, suelo tener que ir solo a desayunar y os tengo que insistir mucho para que me deis las cosas, ¿no es así?

Miguel mira en derredor y nadie le contesta. Los compañeros desvían la mirada, ponen cara de ligero asombro o miran a M.^a Cruz, que le contesta:

—Un poco paranoico, ¿no? Este es un ambiente muy normal, nunca hemos tenido problemas entre nosotros. Bueno, quizá sí que es verdad que desde que has venido se ha enrarecido un poco, pero vamos, nosotros tenemos claro que aquí no venimos a hacer amigos...

Miguel se reprime las ganas de contestarle, se repite a sí mismo lo que tenía preparado para esta reunión: «No entres, no entres. Tú solo quieres expresarte, nada más»; y

contesta:

—Ya, ya sé que no venimos a hacer amigos. Lo que os quiero transmitir es que, cuando veo que se me ningunea de esta manera, me siento tratado muy injustamente, porque no tengo conciencia de haber hecho nada en contra de vosotros. Os pido que no volquéis vuestros temas particulares en mí, porque yo no tengo nada que ver con la situación que había antes de incorporarme. Solo quería deciros eso, gracias.

¿Qué estrategia está utilizando Miguel en esta última intervención?*

Miguel no consiguió que M.^a Cruz se acercara más a él, pero sí que algunas personas fueran progresivamente más atentas con él. Como su pretensión al decir eso en la reunión no fue provocar ningún cambio, sino solo expresar un malestar, se vio premiado con un pequeño cambio en algunas personas, que le permitió sentirse más tranquilo en el trabajo.

¿Y si soy yo el agresivo/a?

Carmen trabaja en un periódico como redactora jefe. Tiene a su cargo a un equipo de personas de las que cuenta con orgullo «que funcionan como un clavo». Desde que ascendió al puesto instauró unas normas claras de funcionamiento, de forma que todo el mundo está coordinado, todo se entrega puntualmente y los errores se pagan teniendo que quedarse la persona que lo ha cometido hasta que se solucione. Salvo unas pequeñas trifulcas al principio con algunos de sus redactores, el equipo lleva todos estos años trabajando sin rechistar. «Les tengo dominados», comenta Carmen con ironía a sus amigos.

Pero, últimamente, algo ha sacado a Carmen de su ordenada tranquilidad: van a poner a la sobrina del director, que acaba de terminar Ciencias Políticas, como adjunta a la redacción, lo cual significa que va a estar bajo las órdenes de Carmen. Esta rechaza de plano la nueva situación: con su equipo está tan a gusto, se han acostumbrado los unos a los otros... ¿y a qué viene ahora meter a una pipiola recién graduada en Políticas? Probablemente, va a ser una pedante sabelotodo, que se siente segura por contar con la

protección de su tío, el jefe.

Carmen tiene que dejar claro desde el principio quién manda aquí. Y así lo hace desde el primer día en que se incorpora Sandra. Carmen la recibe sin sonreír, le deja claro que sabe por qué está ahí y le explica que «aquí se viene a trabajar». También le explica las normas que sus trabajadores vienen acatando desde hace años: «Si rindes bien y sigues las normas, no tendrás problemas conmigo». Carmen se siente bien consigo misma porque le ha dejado claras las cosas desde el primer momento, no ha dado ningún mensaje que se prestara a equívoco y, además, se ha mostrado abierta a trabajar bien con Sandra. ¿No le ha dicho que si acata las normas no tendrá problema con ella? La verdad es que no entiende esa mirada de animal asustado que le ha lanzado la chica.

A partir de ese día, Carmen está muy atenta al rendimiento de Sandra, no vaya a relajarse o equivocarse. Como Carmen está muy encima de Sandra y le repasa el trabajo todos los días, sus redactores le dicen que se relaje un poco, que la chica hace lo que puede, pero Carmen siente que está haciendo lo correcto: nunca antes se había ocupado tanto de alguien, más bien es de agradecer el interés que se está tomando por la formación de la chica. Esta, por supuesto que no se lo agradece, sino que la sigue mirando con esa cara de terror que se le pone cada vez que Carmen le explica algo.

Y un día ocurrió: Carmen le había estado explicando cómo funciona una aplicación que utilizan para maquetar y Sandra cometió un gran error. Carmen la pilló dándole desesperadamente a las teclas, visiblemente alterada. «¿Qué está pasando aquí?», le preguntó a Sandra. Esta comenzó a balbucear, mirando obsesivamente la pantalla y moviendo el ratón. «¿Me vas a contar lo que está pasando?» Carmen alzaba la voz cada vez más a medida que su enfado iba acrecentándose. «No... no encuentro el archivo... No sé... creo que no lo guardé... O sí...», balbuceaba Sandra. Esto disparó completamente a Carmen: «¡Eres tonta! ¡Inútil! ¡No vales, no sirves! ¡Llevas ya un mes aquí y todavía no sabes guardar un archivo! ¿Y tú has estudiado una carrera? ¿De dónde sacaste tu título? ¿Te acostaste con el decano?

Al día siguiente, el director llamó a Carmen a su despacho para pedirle explicaciones sobre la alteración de su sobrina. Esta había aparecido en su despacho llorando sin parar, diciendo que, desde el primer día, Carmen la había tomado con ella, no la dejaba ni a sol ni a sombra, constantemente la criticaba y le hablaba con una dureza inexplicable.

De nada le sirvió a Carmen decir que lo único que había hecho era procurar que las cosas funcionaran bien; el director casi le puso un ultimátum: o mejoras tu actitud o no

puedes seguir dirigiendo este equipo.

Tras el primer shock, Carmen reflexionó y lo comentó con personas de su confianza. Estas le confirmaron que, efectivamente, su actitud agresiva era generalizada, y un amigo le hizo la pregunta clave: «Pero, tú, ¿realmente te sientes bien peleándote siempre con todo el mundo?». Ahí Carmen se dio cuenta de que su sensación en las diferentes situaciones era todo menos placentera, y por ello decidió que tenía que cambiar su actitud. Para ello, se propuso realizar una serie de pasos:

1. Primero, tuvo que definir un objetivo. Para personas como Carmen, esto es sumamente importante, porque el objetivo no puede ser: «Que los demás me den la razón», o «Lograr que las cosas salgan como tienen que salir», ni siquiera «Que los demás se sientan bien conmigo», ya que la persona agresiva tiende a irse a los extremos y, ante la perspectiva de que los demás se sientan bien, rápidamente se imagina un equipo de personas felices, recostadas en sus sillas, sin trabajar ni hacer nada de provecho. Y eso no lo iba a tolerar jamás. El objetivo que se marcó Carmen tras mucho reflexionar fue: «Estar más relajada en mis relaciones con los demás». Eso parece que no dice mucho, pero para Carmen era un objetivo que conllevaba el aspirar a sentirse bien consigo misma, a respetarse y respetar a los demás, el no pedirle tanto al mundo, y el no enfadarse tanto.

2. Lo siguiente que tuvo que aprender fue a escuchar a su cuerpo y captar las sensaciones que le estaban avisando cuando estaba a punto de estallar en ira. Todas las personas tenemos ese sistema de alarma «antes de», es como si se apretara un interruptor que da paso a la ira, el llanto, la ansiedad. Si detectamos estas señales a tiempo, podremos desviar la energía y no apretar el interruptor. En el caso de Carmen — como en la mayoría de las personas agresivas—, las señales previas eran:

- un pensamiento del tipo «ya no aguanto más», «esto es insoportable»;
- una sensación en el estómago parecida a la náusea;
- una conducta de tensar el cuerpo, apretar los puños y los dientes.

Para poner en práctica la captación de señales corporales y el desvío de energía, Carmen comenzó por aplicar los consejos generales que damos para expresarse de forma menos agresiva, porque era lo que le parecía menos difícil de modificar. Así, intentó:

- **Hablar más lentamente y en un volumen más bajo:** para ello, incluso ensayaba en su casa y a solas y puso como fondo de pantalla del ordenador del trabajo una caricatura que hacía alusión a hablar más lentamente.

- **Respirar pausadamente y relajar las manos y la mandíbula:** como todas las personas agresivas, Carmen se ponía muy tensa —apretaba los puños y la mandíbula— en las situaciones de trabajo. Tuvo que aprender técnicas de respiración y relajación para aplicarlas nada más comenzar a sentir la tensión, antes de que esta la invadiera y ella se perdiera.

- **Beber agua.**

- **Si estaba de pie, sentarse.**

- **Si estaba sentada, reclinarse:** Carmen tuvo que ensayar el beber agua o cambiar a una postura más relajada cuando empezara a notar la tensión rápidamente, para así no dar lugar a una situación incontrolable.

3. Estas estrategias le valían para llevar el día a día, pero Carmen no sabía qué podía pasar cuando algo saliera diferente a como esperaba o tuviera un conflicto directo con alguien. No estaba segura de poder detectar a tiempo las señales corporales y actuar correctamente. Para prevenir este tipo de situaciones, ensayó la técnica del *Time Out* (véase el capítulo 4). Así, pues, se preparó una frase que se ajustara a ella y con la que poder anunciar su retirada temporal nada más percibir un incipiente conflicto: «Mejor me marchó antes de montarla». Como su oficina estaba en un edificio de pisos, decidió que el mejor lugar para realizar la salida temporal de la situación era subiendo y bajando las escaleras. Así, desahogaba su tensión y a la vez se despejaba de otros estímulos.

También se preparó una serie de Automensajes que llevaba en el móvil. Se los preparó con esmero, pensando en cómo le podían servir mejor en ese momento. Esto es lo que preparó:

Pensamientos alternativos ante un enfado:

- «Imaginarme a mí en este momento en plan caricatura.»
- «Esto no lleva a ningún lado y, además, estás haciendo el ridículo.»
- «Lo único que consigo es ofender, no se resuelve nada.»
- «Luego me va a tocar pedir perdón, “dar la razón”.»

- «Sé de otras veces que esto nunca trae nada bueno.»
- «Cómo actuaría Fran.»*
- ¿Realmente esto es terrible, horrible, insoportable y no voy a poder con ello?
- Väs a ser como tú.

Tras salir, pues, de la situación y haber desahogado su tensión subiendo y bajando escaleras, Carmen podía pararse, leer los Automensajes y prepararse unas estrategias asertivas para continuar la conversación que había dejado pendiente al salir de la situación de conflicto. Las estrategias que tenía apuntadas para adaptarlas cada vez eran:

- **Asertividad Elemental + Disco rayado.**

- **Pregunta Asertiva** (¡estrategia muy importante para agresivos! En vez de lanzarse a interpretar motivos funestos de la otra persona, pueden preguntar: «¿Quieres decir que...?» —muchas veces se llevan grandes sorpresas—. ¡Los demás o no son tan tontos o no tienen intención de fastidiarles!).

- **Aplazamiento Asertivo.**

- **Mensaje Yo.**

Las estrategias asertivas también le sirvieron para utilizarlos para la técnica de los Cuatro Momentos.

Te invitamos a que reflexiones qué podría decirse Carmen a sí misma en los Cuatro Momentos, esto es, antes, al comenzar, en el momento más tenso y después de una situación de conflicto, para evitar estallar en ira (para ello, véase el capítulo 4, «Controlar la propia ira»).

4. Por último, la gran asignatura pendiente que tenía Carmen era aprender a criticar y supervisar con respeto.

Carmen presumía de decir siempre la verdad y no engañar nunca a nadie. Cuando alguien le dijo que llamar «inútil» a una persona era poco respetuoso y dolía, ella respondió sorprendida que si la persona era realmente inútil, ella solo estaba diciendo la verdad, y que si le dolía, eso estaba bien para que aprendiera a hacerlo mejor.

Pero ahora que ha puesto en los Automensajes que la agresividad no produce cambios y solo ofende, decide analizar su forma habitual de criticar y la repercusión que tiene en

las otras personas. Así, cae en la cuenta de que su forma de hablar encaja perfectamente en el tipo de crítica destructiva. Efectivamente, Carmen intentaba avergonzar a la otra persona con expresiones humillantes o ironías; se dedicaba a culpabilizar a los demás cuando algo no había salido, presuponiendo que los demás habían cometido el error intencionadamente; insistía en lo negativo sin contemplar lo que estuviera bien hecho; utilizaba amenazas y daba ultimátums; formulaba preguntas acusadoras o que ponían a la persona en evidencia y utilizaba muchas generalizaciones e insultos (véase el capítulo 4).

¿Cómo podría mejorar Carmen su manera de criticar a los demás? Veamos las características de la crítica constructiva y cómo valora Carmen que puede aplicarlo a una situación concreta, en este caso, la famosa discusión que tuvo con Sandra:

La crítica constructiva:

- Expone de forma objetiva y clara el contenido de la crítica:

—«Sandra, el archivo XPS no se encuentra. Parece que no lo has guardado».

- Propone cambios consensuados teniendo en cuenta las posibilidades del otro:

—«¿Puedes intentar buscarlo en la papelera o en alguna copia de seguridad?».

- Hace referencia a situaciones concretas:

—«Me parece que, al saber que había que entregarlo ya, te pusiste nerviosa, ¿no?».

- Busca el diálogo y la negociación:

—«Si no lo encuentras, vamos a ver cómo puedes recuperar la información, ¿qué se te ocurre a ti?».

- Alude a lo que la persona «hace», no a lo que la persona «es»:

—«Parece que con las prisas te has precipitado».

- Tiene en cuenta la utilidad e idoneidad de la crítica:

—«Acuérdete siempre de hacer una copia de seguridad antes de irte a otro sitio».

- Se formula en el lugar y momento adecuados.

- Busca sobre todo el beneficio de la otra persona, aunque a veces puede ser mutuo:
—«Esto te puede haber servido de aprendizaje para que no vuelva a ocurrir, ¿verdad?».

Para implementar estos aprendizajes, Carmen se hizo la siguiente composición de lugar:

- a) si alguien comete un error;
- b) si no me dan la razón;
- c) si me discuten las cosas;
- d) si me miran con cara de cordero degollado (cosa que me pone muy nerviosa);

Y decidió ir afrontando estas situaciones de crítica una a una.

5. Finalmente, y dado que quería mantener su puesto de jefa, decidió que tenía que aprender a supervisar adecuadamente, ya que parecía evidente que no lo estaba haciendo bien.

Imagínate que eres Carmen. Tienes que supervisar un trabajo que ha hecho Sandra de recopilación de información para poder escribir un artículo sobre la burbuja inmobiliaria. Lee las características que ponen a continuación y escribe en el espacio destinado a ello un ejemplo de frase que Carmen podría utilizar con Sandra en la situación descrita.

Habilidades de supervisión

- **No culpabilizar:** la crítica no debe culpabilizar a la persona receptora de la supervisión, para no lesionar a la persona en su dignidad. En vez de «¿Es que no sabes leer?», decir: «Por favor, ¿puedes leer atentamente la pregunta, el enunciado?».

Ejemplo Carmen:

- **No descalificar:** hay que detectar los puntos positivos de la tarea y concretar los no positivos. Evitar frases del tipo «Esto no tiene nada que ver...», o «¿Cómo es posible que tú hagas esto?». Las frases de valoración general se deben emitir al final.

Ejemplo Carmen:

- **Señalar primero los aspectos positivos y al final los aspectos críticos:** se pretende así facilitar el clima para la supervisión, favorecer las relaciones con el supervisado. El aspecto crítico se deja para el final, para proceder a la corrección mediante la introducción de sugerencias o alternativas de mejora de los elementos concretos que deben corregirse o mejorar. Conviene supervisar los elementos por separado y muy concretamente.

Debemos huir sobre todo de situaciones de *impasse* —paralización, bloqueo del receptor— y observar si el trabajo, la tarea es salvable.

Debemos evaluar las ventajas e inconvenientes, preguntando directamente a la persona por las posibles sugerencias para su corrección: «¿Te parece que partamos de cero?», o «¿Crees que podemos cambiar esta parte?». Observar el uso de pronombres en plural: «Cambiamos». Este tipo de expresiones son de apoyo y colaboradoras.

Ejemplo Carmen:

Por último, a modo de resumen, queremos plasmar en diez puntos las que consideramos son las diez pautas principales para ser una persona plenamente asertiva. Estos puntos nos ayudarán a sentir por igual el respeto hacia nosotros mismos y hacia los demás, ya sean estos jefes, compañeros o subordinados.

Las 10 reglas de oro del trabajador asertivo

1. La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, respetando en todo momento los derechos de los demás.

2. Solo podemos relacionarnos de forma satisfactoria para ambas partes si sentimos que tenemos los mismos derechos y merecemos el mismo respeto que los demás, es decir, si poseemos una buena autoestima.

3. La persona que tiene verdadera autoestima:

No va a defenderse – sino a respetarse.

No va a ganar – sino a negociar.

4. Seremos más capaces de afrontar las situaciones si nos salimos de nuestro interior y observamos a los demás desde su punto de vista. Antes de actuar, es recomendable observar desde dónde me está hablando la otra persona.

5. La respuesta asertiva sirve para poner límites, no para que el otro cambie.

6. Un mismo mensaje puede ser transmitido de forma respetuosa o irrespetuosa.

No es tanto el contenido como la forma en que se transmite un mensaje lo que importa.

7. Haz lo que puedas

con lo que tengas

en donde estés.

8. La persona asertiva sabe cuándo y dónde debe mostrar lo que piensa y siente, utilizando para ello las habilidades sociales apropiadas.

9. Nadie nos puede obligar a hacer algo que no queremos hacer.

10. Y sea como sea: ¡SIEMPRE PUEDES VOLVER A INTENTARLO!

Bibliografía

- BERCKHAN, B., *Cómo defenderse de los ataques verbales*, Barcelona, Integral, 2004.
- BISHOP, S., *Desarrolle su asertividad*, Barcelona, Gedisa, 2000.
- BORRELL, E., *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*, Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- CABALLO, V. E., *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*, Madrid, Siglo XXI, 1993.
- CASTANYER, O., *La asertividad. Expresión de una sana autoestima*, Bilbao, Desclee de Brouwer Col. Serendipity, 1996 (36.^a ed.).
- CASTANYER, O., y E. Ortega, *¿Por qué no logro ser asertivo?*, Bilbao, Desclee de Brouwer Col. Serendipity, 2001 (8.^a ed.).
- COOPER, R., y A. Sawal, *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*, Barcelona, Ed. Norma, 1998.
- COSTA, M., y E. López, *Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir y organizar equipos*, Madrid, Pirámide, 1996.
- FENSTERHEIM, H., y J. Baer, *No diga sí cuando quiera decir no*, Barcelona, Grijalbo, 1976.
- FISHER, R., W. Ury y B. Patton, *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Barcelona, Gestión 2000, 1996.
- GIL, F., y M. García, *Habilidades de dirección en las organizaciones*, Madrid, Eudema, 1993.
- GOLEMAN, D., *Inteligencia emocional en la empresa*, Barcelona, Vergara, 1999.
- GÖRNER, B., *Cómo ganarse a las personas. El arte de hacer contactos*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 2001.
- MOORE, Ch., *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*, Buenos Aires, Granica, 1995.

- MUNDUATE, L., y J. M. Martínez, *Conflicto y Negociación*, Madrid, Eudema, 1994.
- NÚÑEZ, T., y F. Loscetales, *El grupo y su eficacia. Técnicas al servicio de la dirección y coordinación de grupos*, Barcelona, EUB, 1997.
- RUBIKI, S., *Comunicación No verbal*, Buenos Aires, Granica, 2011.
- SMITH, M. J., *Cuando digo no, me siento culpable*, Barcelona, Grijalbo, 1979.

* Asertividad elemental —«quiero hablar de las nuevas normas y quiero saber...»— e ignorar —«estás todo el rato intentando desviar el tema».

* Miguel está utilizando un Mensaje Yo.

* Fran es un primo de Carmen que le sirve de modelo de actuación por responder siempre tranquilamente, pero con firmeza ante los conflictos.

Olga Castanyer (Madrid 1962) es licenciada en Psicología (especialidad clínica) por la Universidad Pontificia de Comillas y diplomada en Terapia Conductual por el centro IAMCO de Madrid. En 1992 fundó, junto con Estela Ortega, el Gabinete de Psicología clínica Sije en Madrid. Imparte regularmente cursos de asertividad, autoestima y habilidades sociales en diversos centros e instituciones. Es autora del libro *La asertividad: expresión de una sana autoestima* (DDB).

Estela Ortega (Madrid 1961) es licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Madrid y diplomada en Terapia Conductual por el centro IAMCO de Madrid. En 1992 fundó, junto con Olga Castanyer, el Gabinete de Psicología clínica Sije en Madrid. Imparte regularmente cursos de asertividad, autoestima y habilidades sociales en diversos centros e instituciones. Es autora, junto con Olga Castanyer, del libro *Por qué no logro ser asertivo* (DDB).

Edición en formato digital: octubre de 2013

© 2013, Olga Castanyer y Estela Ortega

© 2013, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de cubierta: Penguin Random House Grupo Editorial / Meritxell Mateu

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-15431-90-9

Conversión a formato digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com

Índice

Asertividad en el trabajo

1. La asertividad: modelos

La historia de Luis

La historia de Tana

Perfil de la persona agresiva

Perfil de la persona sumisa

Perfil de la persona asertiva

Los modelos asertivos en el mundo laboral

2. Relación entre autoestima y asertividad

La autoestima

La comunicación desde la autoestima

La asertividad

3. Autoevaluación asertiva: ¿cómo soy yo?

Cómo me comunico

Cuál es mi perfil

4. Técnicas y estrategias asertivas

Técnicas de comunicación asertiva

Estrategias asertivas para situaciones concretas

5. Las relaciones horizontales en el trabajo: asertividad con los compañeros

Respuestas asertivas ante distintos tipos de compañeros

Guía rápida de situaciones no asertivas más frecuentes

6. Las relaciones verticales en el trabajo (I): asertividad con los jefes

Autoexploración

Pautas para actuar de forma asertiva

Respuestas asertivas ante distintos tipos de jefe

7. Las relaciones verticales en el trabajo (II): asertividad con los subordinados

Respuestas asertivas ante distintos tipos de subordinado

¿Y si soy yo el agresivo/a?

Habilidades de supervisión

8. Las 10 reglas de oro del trabajador asertivo

Bibliografía

Notas
Biografia
Créditos

Índice

Asertividad en el trabajo	2
1. La asertividad: modelos	4
La historia de Luis	5
La historia de Tana	8
Perfil de la persona agresiva	13
Perfil de la persona sumisa	15
Perfil de la persona asertiva	21
Los modelos asertivos en el mundo laboral	24
2. Relación entre autoestima y asertividad	31
La autoestima	31
La comunicación desde la autoestima	35
La asertividad	44
3. Autoevaluación asertiva: ¿cómo soy yo?	56
Cómo me comunico	57
Cuál es mi perfil	72
4. Técnicas y estrategias asertivas	83
Técnicas de comunicación asertiva	84
Estrategias asertivas para situaciones concretas	96
5. Las relaciones horizontales en el trabajo: asertividad con los compañeros	122
Respuestas asertivas ante distintos tipos de compañeros	123
Guía rápida de situaciones no asertivas más frecuentes	155
6. Las relaciones verticales en el trabajo (I): asertividad con los jefes	160
Autoexploración	160
Pautas para actuar de forma asertiva	168
Respuestas asertivas ante distintos tipos de jefe	171
7. Las relaciones verticales en el trabajo (II): asertividad con los subordinados	186
Respuestas asertivas ante distintos tipos de subordinado	187
¿Y si soy yo el agresivo/a?	200

Habilidades de supervisión	206
8. Las 10 reglas de oro del trabajador asertivo	208
Bibliografía	210
Notas	212
Biografía	215
Créditos	216